



Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD

LEIDENARA COSTA CARVALHO

**O DILEMA ORGANIZACIONAL ENTRE AS ABORDAGENS DE
EXPLOITATION E EXPLORATION: UM ESTUDO DE CASO NO
SETOR TÊXTIL BRASILEIRO**

Brasília
2017

LEIDENARA COSTA CARVALHO

**O DILEMA ORGANIZACIONAL ENTRE AS ABORDAGENS DE
EXPLOITATION E EXPLORATION: UM ESTUDO DE CASO NO
SETOR TÊXTIL BRASILEIRO**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Estratégica para Resultados.

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Baiocchi

Brasília
2017

LEIDENARA COSTA CARVALHO

**O DILEMA ORGANIZACIONAL ENTRE AS ABORDAGENS DE
EXPLOITATION E EXPLORATION: UM ESTUDO DE CASO NO
SETOR TÊXTIL BRASILEIRO**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Estratégica para Resultados.

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Baiocchi

Brasília, ____ de _____ de 2017.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Nome completo

Prof. Dr. Nome completo

Aos meus pais (*in memoriam*) pelo exemplo de vida. Entre abnegação e determinação, acreditavam que os desafios e esforços do presente eram forças necessárias para a conquista de um futuro melhor.

Aos meus familiares e amigos, próximos e distantes, pelo apoio e inspiração à realização deste trabalho.

AGRADECIMENTO(S)

A todos os familiares, amigos, colegas que, direta e indiretamente, colaboraram para a realização e conclusão deste trabalho com contribuições e comentários teórico-práticos úteis; ou, simplesmente, pela compreensão dos momentos de ausências, pelos pequenos gestos de atenção e palavras de conforto, os quais mantiveram-me focada e determinada a trilhar todos os passos desta caminhada até aqui.

Ao meu orientador Prof. Baiocchi, em especial - pelos conselhos e observações baseados em sua experiência profissional e acadêmica, que somados à paciência e disposição em orientar-me - será sempre lembrado com admiração e gratidão.

Aos professores Gilson Ciarallo e Tânia Cruz pelos momentos de orientação que auxiliaram a estruturar, metodologicamente, as ideias deste trabalho.

A todos os demais professores e, também aos citados, que tive a honra de conhecer durante esta trajetória, os quais fizeram-me lembrar quão gratificante é a experiência de descobrir e desvendar novos saberes e quão inesquecível é a oportunidade de conviver com pessoas brilhantes que se dispõem a dividir seus conhecimentos e experiências a outrem.

Aos colaboradores que atuam na Secretária de Pós-Graduação e no Núcleo de Apoio à Monografia pela atenção, orientação tempestiva e qualidade no atendimento.

A todos vocês, que serão sempre lembrados com carinho, minha gratidão por terem estado presentes na conquista de mais esta etapa acadêmica e pessoal.
Muito obrigada!

**“Você pode até fugir,
mas não se esconder.”**

Jim Hemmerling – Boston Consulting

(Tradução própria do original “*you can run,
but you can’t hide*” – Jim Hemmerling
sobre transformações organizacionais em
ambiente de constantes mudanças)

RESUMO

Em ambiente de constantes mudanças e complexidade crescente, e em busca de vantagens competitivas duradouras, as organizações enfrentam o dilema entre investir no presente, aprimorando a eficiência do seu negócio atual (*exploitation*); e investir no futuro, inovando-o ou explorando novos negócios (*exploration*). Em outras palavras: (i) tornar-se melhor e melhor no que já faz bem ou (ii) buscar diferencial competitivo a longo prazo e diversificação no negócio. A inércia que a primeira decisão gera dificulta adquirir flexibilidade para adaptação a ambiente externo adverso, mutável e complexo. No entanto, a trajetória do investimento é conhecida e esperado a curto prazo. A segunda opção direciona a trajetória do negócio a um novo e desafiante caminho, mas exige investimento elevado e aporte de capacidade compatível com a dimensão da ação exploratória ou inovadora. Além disso, o retorno do investimento é imprevisível, desconhecido e incerto. E, em sua maioria, ocorre a longo prazo. Por lidar com recursos escassos e com a necessidade urgente de gerar vantagem competitiva sustentável para garantir a sobrevivência do negócio, a decisão estratégica não é tarefa fácil. Para cada opção, há impactos, riscos e oportunidades distintos. Mas também pode gerar novas oportunidades para investimentos futuros ou melhorias para os atuais. Considerando o dilema de decidir-se entre dois mecanismos estratégicos, este estudo de caso qualitativo avalia o papel de cada mecanismo selecionado (*exploration* ou *explotation*) por uma empresa têxtil brasileira na criação de vantagem competitiva a longo prazo, bem como os impactos provocados no desempenho organizacional e *stakeholders*. A análise dos dados coletados sugere que há geração de ativos tangíveis e intangíveis em ambos os mecanismos estratégicos (*exploitation*, *exploration*) capazes de assegurar vantagem competitiva a longo prazo para uma empresa. Porém, a relação entre o valor competitivo adquirido e o impacto no resultado econômico varia e mostra-se dependente do momento em que se encontra a empresa (curva do ciclo de vida), das capacidades existentes (tecnológica, pessoas e capital), do equilíbrio entre as ações de ambos os mecanismos utilizados e também da gestão coordenada das ações estratégicas implantadas, fatores que, se mantidos em níveis adequados e exigidos pelos objetivos corporativos, proporcionam flexibilidade estratégica e capacidade de absorção das variáveis ambientais à empresa, permitindo-a sobreviver em um ambiente mutável e complexo, obter resultados favoráveis ao negócio vigente e estimular novos negócios em desafios futuros.

Palavras-chave: Desempenho organizacional. Vantagem competitiva sustentável. *Exploitation*. *Exploration*.

ABSTRACT

In an environment constantly changing in complexity, and searching for long-lasting competitive advantages, the firms face a dilemma between investing in the present moment, enhancing the efficiency of their current business (*exploitation* activities), and investing in the future by innovation or by *exploration* of new businesses (*exploration* activities). In other words: (i) becoming better and better in what they are doing well, or (ii) searching for a long-term competitive advantage and business diversification. The organizational inertia creates by the first option difficulties to the firms acquire flexibility and adaptation to an adverse, changeable and complex external environment. However, the outcomes are known and also expected to occur in a short run. The second option boosts the business trajectory to a new and challenging path, but it demands high investments and compatible organizational capabilities with the innovation or the exploratory activities which the firms decided to invest in. Besides, the outcomes are unpredictable, not known and uncertain and, most of them, occur in a long run. Dealing with scarce resources and with the urgency of building sustainable competitive advantage to support the business activities, take a strategic decision is not an easy task to the firms. To each option there are organizational impacts and risks. But it also could bring new opportunities to future investment or improvement to the current one. Considering the dilemma of deciding between the two strategic mechanisms, this paper examines the role of each strategic mechanism chosen (*exploration* and *exploitation*) by a Brazilian textile firm in building a sustainable long-term competitive advantage and also its impacts over the organizational performance and stakeholders. The analysis suggests that both strategic mechanisms create tangible and intangible assets capable to guarantee long-term competitive advantage to a firm. However, the relationship between organizational performance (value and economic results) and the competitive value acquired varies depending on the organizational and advantage lifecycle (lifecycle curve), amount of organizational capabilities (technologies, personnel, finance), the balance of using both of them, and also the coordinated strategic activities and management, which whether keep them in an appropriated level demanded for the corporate objectives give strategic flexibility and absorptive capability to the firm enabling it to survive in a complex and changeable environment promoting benefits to the current business and stimulating new one to the next future challenges.

Key words: Firm Performance. Sustained Competitive Advantages. Exploitation. Exploration.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1 FUNÇÃO PLANEJAMENTO – CONCEITOS E EVOLUÇÃO	14
1.1 Planejamento estratégico.....	17
1.1.1 <i>Formulação de estratégia e análise ambiental</i>	<i>19</i>
1.1.2 <i>Antecipação de futuros</i>	<i>25</i>
2 CRIAÇÃO DE VALOR E VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL	34
2.1 Vantagem competitiva e concorrência de mercado	35
2.2 A criação de valor e de vantagem competitiva	38
2.3 Sustentabilidade e temporalidade	42
3 MECANISMOS ESTRATÉGICOS: <i>EXPLOITATION</i> E <i>EXPLORATION</i>	47
3.1 Abordagem estratégica incremental – <i>exploitation</i>	49
3.2 Abordagem estratégica inovadora- <i>exploration</i>.....	51
3.3 As capacidades e os mecanismos estratégicos	56
3.4 O Dilema: Mecanismos <i>Exploration</i> e ou <i>Exploitation</i>	60
4 INDÚSTRIA TÊXTIL BRASILEIRA – EVOLUÇÃO E CONTEXTO	64
5 ESTUDO DE CASO – EMPRESA HERING S/A	70
5.1 A empresa – evolução, contexto e características	72
5.2 Trajetória organizacional e transições estratégicas (fases)	78
5.2.1 <i>Do período entre 1878 a 1913 - inovação e expansão nacional.....</i>	<i>78</i>
5.2.2 <i>Do Período entre 1914 a 1960 - expansão, estabilidade e parceria</i>	<i>86</i>
5.2.3 <i>Do período entre 1960 a 1990 - mercado externo e diversificação.....</i>	<i>92</i>
5.2.4 <i>Do período entre 1990 a 2017 – abertura de mercado e adequação</i>	<i>100</i>
5.3 Da análise dos resultados	122
CONCLUSÃO	137
REFERÊNCIAS.....	142

INTRODUÇÃO

No século XVIII, as tendências mercantilistas foram impulsionadas pela Revolução Industrial causada, em grande parte, pela invenção da máquina a vapor e de sua utilização na produção de bens e serviços, surgindo as fábricas e, conseqüentemente, um novo modelo de organização do trabalho, de sociedade, de padrões econômicos; novas tecnologias relacionadas ao transporte e às comunicações. Tais transformações tornaram, progressivamente, o ambiente de negócio mais complexo e mais competitivo desde então, e à medida que novas tecnologias foram sendo introduzidas ao longo do tempo. Desta forma, ofertar bens e serviços, diversificar em qualidade e preços, tornou-se imprescindível às organizações para destacar-se no novo mercado que se configurava; e, em consequência, adotar novos conhecimentos e práticas gerenciais que elevassem o nível de produção compatível à nova demanda.

Dos estudos e experimentos desenvolvidos pela Escola Clássica de Administração (em especial os de Taylor e Ford), os quais deram agilidade à produção, racionalidade no uso dos recursos, tempos de fabricação, liderança de mercado e modelagem das organizações, somados aos dos outros pesquisadores influenciados por aqueles, ora contradizendo ou complementando suas ideias, novos princípios e teorias surgiram e seguem evoluindo até os dias atuais. E, neste contexto de crescente incerteza, complexidade e competitividade acirrada, os conceitos de planejamento e planejamento estratégico se destacaram como instrumento gerencial de modelagem de futuros possíveis à organização pela direção que impõe sobre ela e seus liderados; orienta as ações para alcance dos objetivos almejados no prazo definido, auxilia na seleção de mecanismos estratégicos que possam ampliar a capacidade de adaptação e flexibilidade organizacional ao ambiente de negócio e, que tendem a assegurar sustentabilidade e liderança de mercado a longo prazo.

Este cenário não foi diferente para a indústria têxtil brasileira que, desde meados do século XVIII com sua produção artesanal de tecidos rústicos, iniciada por imigrantes fugindo de guerras européias e em busca de novas oportunidades na América, evoluiu, gradativamente em meio a turbulências sócio-econômicas e

políticas, e estabeleceu uma trajetória de sucesso até os dias atuais. Retratada por Stanley J Stein (1957) em seu livro *Origens e evolução da indústria têxtil no Brasil (1850-1950)* publicado nos Estados Unidos - o primeiro estudo feito sobre a evolução da indústria têxtil no Brasil -, pode-se conhecer a dinâmica do desenvolvimento econômico brasileiro compreendida entre a era Colonial e o Estado Novo Democrático e a evolução da indústria têxtil nacional (colonização regional, desafios do ambiente de negócio, fontes de financiamentos, comércio interno e externo, regulamentação do setor, impactos das guerras ocorridas no período, fornecimento de matéria-prima e mão-de-obra, máquinas e equipamentos), cuja contribuição conjunta, setorial, ou individualizada, de fábricas e processos produtivos regionais distintos, ainda hoje instiga pesquisadores a buscar novos e inéditos conhecimentos desta fase de transição entre a produção artesanal/manufatureira e os primórdios da industrialização brasileira (o setor têxtil foi pioneiro), bem como pelo impacto sócio-econômico (produção, empregos, investimentos) que tal indústria provoca na sociedade e no desenvolvimento tecnológico que inspira e absorve para a realização de suas atividades principais e periféricas.

Mudanças regulatórias, de hábitos de consumo, de complexidade dos sistemas produtivos mundiais, de barreiras comerciais (menores e mais raras), da dinâmica entre concorrentes nacionais e internacionais (atuais e novos), do tempo entre surgimento e obsolescência de novas tecnologias (tecidos e fibras inteligentes, internet, tecnologia das comunicações, microtecnologia, nanotecnologia, biotecnologia, tecnologias 3D, tecnologia espacial), todas observáveis hoje no setor, evidenciam um novo ambiente competitivo em formação – mais acelerado em suas alterações, dimensões e alcance - e oferecem desafios e oportunidades de desenvolvimento para indústrias que souberem iniciar narrativas de renovação de suas estruturas (BRUNO, 2016) a fim de manterem-se sustentáveis e competitivas.

Para Kayo (2006), ter uma percepção acurada das tendências, ameaças e oportunidades deste ambiente instável e da própria capacidade interna de absorvê-las, tratá-las e implementá-las em prol da lucratividade e geração de vantagens competitivas, exige também das organizações um

processo decisório ágil e eficiente para prospectar, coletar, selecionar e transformar tais informações, e os outros recursos a serem utilizados, em resultados tangíveis e sustentáveis que amplie o ciclo de vida da organização e promova as condições financeiras e estruturais à manutenção e à criação de valor competitivo. Exige também um esforço diretivo compartilhado e um sistema de informações adequado à visão de futuro organizacional – cada vez mais difícil de ser imaginado e “dominado” a longo prazo em razão da velocidade com que as mudanças ocorrem e do impacto, cada vez maior, sobre as partes relacionadas de um negócio.

Adicionalmente, torna-se um desafio o processo de formular estratégias e planos de ação; de executá-los e, ainda, o de geri-los com foco em manter a organização flexível, a racionalidade do uso dos recursos existentes, o incremento contínuo das capacidades internas e o potencial de gerar inovações capazes de assegurar vantagem competitiva sustentável. Condição que leva a Administração, de forma estratégica, a deparar-se com o dilema de escolher entre dois mecanismos básicos de atuação, segundo Haanaes (2015). São eles: a) abordagem mais conservadora pela qual cria-se ações baseadas em projeções de resultados de curto prazo e experiências vivenciadas (passado) que aprimoram continuamente o que já se faz de melhor (*exploitation* - estratégia incremental); e b) abordagem inovadora pela qual define-se ações que reorientam as atividades atuais a novos rumos, nichos, produtos ou mercado (*exploration* - estratégia exploratória, inovadora ou disruptiva), baseados em cenários prospectados e resultados de longo prazo.

Tais mecanismos ou abordagens tendem a conduzir a organização a uma trajetória de resultados bem-sucedidos, se a opção for acertada, ou a enfrentar o desconhecido e desafios sem precedentes, cujo grau de risco elevado assumido pode culminar, não em vantagem competitiva sustentável e valorização dos ativos patrimoniais, mas em destruição de ativos corporativos e extinção da empresa, pondera o autor.

Esta ressalva baseia-se no grande esforço e custo organizacional necessário a qualquer processo de desenvolvimento de inovação (incremental ou

disruptiva) e de geração de capacidade tecnológica, para os quais a organização destina elevados investimentos em capital, uso de múltiplos recursos e *know-how* existentes ou adquiridos. Além do envolvimento dos custos citados, outros fatores elevam a discussão entre teóricos, tais como: 1) se esses investimentos geram capacidade de adaptação efetiva à organização, tornando-a mais flexível, portanto mais receptiva ao ambiente externo, inovadora e competitiva; 2) se tais investimentos acabam privilegiando um mecanismo ou abordagem estratégica (*exploitation* ou *exploration*) mais que o outro em sua trajetória de acumulação tecnológica; ou, ainda: 3) se tal incremento tecnológico repercute em criação de valor para a organização e para as partes interessadas, ou seja: se promovem sustentabilidade (valor competitivo) e rentabilidade (valor econômico), respectivamente. (HANNAN; FREEMAN, 1984; ANDERSON; TUSHMAN, 1990; LEVINTHAL; MARCH, 1993; ROSENKOPF; NERKAR, 2001; GARCIA; CALANTONE, 2002; BENNER; TUSHMAN, 2003; SONG et al., 2005; LAVIE; ROSENKOPF, 2006 *apud* ZHOU; WU, 2010).

O presente estudo, então, propõe - como objetivos gerais – comparar o desempenho e os resultados apresentados por uma empresa brasileira do setor têxtil localizada em Blumenau (SC) no Vale de Itajaí (SC) sob mecanismos estratégicos distintos utilizados em sua trajetória comercial que (1) focam a melhoria contínua das capacidades organizacionais (foco incremental/*exploitation*); com aqueles (2) que possibilitam modificação radical ou inovadora significativa do modelo de atuação atual da organização (foco prospectivo ou inovador/*exploration*); e a respectiva relação existente entre a adoção de cada um destes mecanismos e o processo de criação de valor competitivo sustentável a longo prazo para a empresa. A metodologia que se adota para tal finalidade é o estudo de caso qualitativo com base em pesquisa documental (relatórios financeiros e outros gerados pela empresa públicos) e outras fontes abertas (publicações, jornais, internet, relatórios de mercado e institucionais).

Os objetivos específicos deste trabalho visam auxiliar o desenvolvimento do objetivo geral por meio da revisão teórica de conceitos e variáveis que caracterizam: a) formulação de estratégias no planejamento estratégico; b) vantagem competitiva sustentável e criação de valor em ambiente

de negócio complexo; b) critérios de competitividade e c) os mecanismos estratégicos a serem abordados (*exploitation* e *exploration*). Avaliar os impactos no desempenho organizacional decorrentes da adoção de cada um dos mecanismos estratégicos e sua relação com a criação de valor ou vantagem competitiva sustentável a longo prazo (durabilidade, valorização de intangíveis); e destacar a importância da indústria têxtil no desenvolvimento econômico e tecnológico de um país, são outros objetivos que se pretende alcançar.

O estudo foi estruturado em 5 capítulos. No primeiro capítulo são apresentados os fundamentos teóricos e conceitos relativos a planejamento estratégico e no segundo, têm-se os conceitos relativos à vantagem competitiva, à criação de valor e à gestão estratégica. No terceiro são abordados os mecanismos estratégicos *exploitation* e *exploration* e suas características. O quarto capítulo refere-se a breve histórico da indústria têxtil no Brasil. No quinto e último capítulo constam os resultados da pesquisa realizada, a descrição do estudo de caso (contexto, gráficos e dados), análise e conclusão dos dados coletados.

1 FUNÇÃO PLANEJAMENTO – CONCEITOS E EVOLUÇÃO

O planejamento evoluiu em consonância com os acontecimentos históricos que marcaram as transformações sociais e organizacionais, e influenciado pelos estudos clássicos¹ e neoclássicos monetaristas e outras teorias da economia de mercado (RASMUSSEN, 1990 *apud* ESTRADA; ALMEIDA, 2007), emprestaram elementos e conceitos básicos que, posteriormente, foram transformados em uma ferramenta microeconômica por célebres acadêmicos (Russell, Ackoff, Cassels, Ansoff e outros) que colaboraram na formulação das teorias de planejamento, incluindo o planejamento estratégico mais recentemente.

Na gestão empresarial, o planejamento consiste em um processo de tomada de decisões pré-estabelecidas e interdependentes, no qual a empresa procura alcançar um futuro desejado. Para realizar um planejamento adequado, é necessário determinar objetivos específicos, mensuráveis e prazos definidos. A definição dos objetivos torna-se importante por proporcionar um senso de direção, focalizar os esforços, guiar os planos e as decisões e ajudar a avaliar o progresso (SILVEIRA; BASTIAS, 2003 *apud* ESTRADA; ALMEIDA, 2007), cujo complexidade reside muito mais na falta de interrelação entre elas do que das decisões em si (ACKOFF, 1999 *apud* CHIAVENATO, 2003).

Segundo Maximiano (2000, p.196), o planejamento e os planos resultantes dele podem ser classificados de várias formas que determinarão o conteúdo dos planos e como serão executados. Uma delas é quanto à abrangência e o impacto sobre a organização: planejamento estratégico, tático e operacional. Enquanto os planos táticos e operacionais visam transformar as decisões estratégicas (plano estratégico) em ações e resultados de curto a médio prazo em resultados concretos (alcance dos objetivos corporativos), executando-as, controlando os processos e tarefas necessários à execução, bem como implementando-as com feedbacks e proposição de ajustes, o plano estratégico reflete os objetivos e as estratégias a serem adotadas para obtenção dos

¹ Referência aos economistas James Stuart Mills, Adam Smith, Parson Malthus, David Ricardo, Karl Marx e Friedrich Engels (clássicos) e Thorstens Veblen, Otto Bauer, Von Hayek, Joseph Schumpeter, John Maynard Keynes, Paul A. Samuelson e Milton Friedman (neoclássicos).

resultados esperados a longo prazo. Determinam também os produtos e serviços que a organização pretende oferecer, os mercados e clientes que pretende atender, os investimentos a realizar (expansão, aquisições, fusões). Busca mapeamento ambiental e avaliação das forças e limitações da organização como um todo.

Ackoff (1999 *apud* CHIAVENATO, 2003) lembra ainda que o planejamento em uma organização pode ter finalidades distintas: (i) estar voltado para a estabilidade ou continuidade do comportamento atual do negócio em um ambiente previsível (conservador/retrospectiva), (ii) focado na melhoria do comportamento a fim de assegurar a reação adequada às frequentes mudanças em um ambiente mais dinâmico e de maior incerteza (otimizante/ incremental) ou ainda (iii) voltado para as contingências a fim de antecipar-se a eventos futuros e identificar as ações apropriadas para quando eles eventualmente ocorrerem (adaptativo/contingencial). No **Quadro 1**, pode-se identificar as características, enfoque de cada um destes tipos e os objetivos organizacionais vinculados a eles.

Quadro 1 -Tipos de Planejamento organizacional (ACKOFF)

TIPO	CONSERVADOR	OTIMIZANTE	ADAPTATIVO
FOCO	Estabilidade/manutenção status atual	Adaptabilidade/ inovação	Contingências/futuro próximo
SITUAÇÃO	Atual	Atual	Futuro próximo
AMBIENTE NEGÓCIO	Estável	Estável c/ oscilações	Dinâmico
FINALIDADE	Financeira: Resultado positivo Operacional: Conservar práticas atuais. Pontuar/sanar deficiências internas	Financeira: Máximo lucro Redução custos Operacional: Melhoria contínua	Financeira: Máximo lucro Redução custos e Crescimento proporcional. Operacional: Ajuste ambiente e contingências. Identificar e sanar riscos. Atender interesses das partes envolvidas: fornecedores, acionistas.
MECANISMOS	Retrospectiva: Experiência passada + Projeção do passado para futuro	Incremental: passado + Projeção passado + Melhoria contínua	Contingencial: passado + passado melhor projeção + futuro contingencial (s/rupturas)

Fonte: Elaborado e adaptado pelo autor/aluno. Ackoff (1999 *apud* CHIAVENATO, 2003).

Steiner (1969 *apud* FIGUEIREDO, 2000) complementa a visão pragmática de Ackoff ao afirmar que o planejamento não deve ser confundido com previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou plano, pois são distintos e ocorrem sob bases diferenciadas com resultados e efeitos futuros variados. Ver distinções em **Quadro 2** a seguir.

Quadro 2 - Conceitos Comparativos (STEINER,1969)

Conceitos	Objetivo/efeito	Base de dados
Previsão	Verificar quais eventos futuros poderão ocorrer.	Série de probabilidades.
Projeção	Identificar momento em que o futuro se iguala ao passado (estrutura atual).	Resultados passados (estrutura atual).
Predição	Identificar momento em que o futuro se diferencia do passado (estrutura atual), cuja evolução das variáveis não é controlável pela empresa.	Resultados passados (estrutura atual) e variáveis ambientais externas.
Resolução de problemas	Corrigir descontinuidade e facilitar adaptação às forças externas de forma imediata.	Forças externas relevantes e potenciais – oportunidades e impactos.
Plano	Consolidar e emitir documento formal referente às informações e decisões estratégicas geradas na elaboração do Plano Estratégico. Avaliar relação custo-benefício das alternativas selecionadas.	Atividades, informações e avaliação do custo-benefício das alternativas ocorridas durante o processo de planejamento.

Fonte: Steiner (1969, p. 12 apud FIGUEIREDO,2000) – elaborado e adaptado pelo aluno.

Para Estrada e Almeida (2007), à medida que a diversidade do ambiente competitivo e da estrutura organizacional se intensificam, em sua trajetória de adaptação se adquire experiência e familiaridade com o processo de planejar a organização. Novos conceitos e métodos mais sofisticados de análise e de elaboração surgem como é o caso das teorias que envolvem o Planejamento Estratégico e a Gestão Estratégica que pretendem, em linhas gerais, compatibilizar os pontos fortes e insuficiências corporativas na busca pelo melhor desempenho e maior durabilidade da vantagem competitiva em futuros esperados.

No **Quadro 3**, a evolução das técnicas de planejamento empresarial e respectivas características, contribuições e restrições.

Quadro 3 - Evolução das Técnicas do Planejamento Empresarial

Técnica (Década)	Características e Contribuições	Restrições
Planejamento Orçamentário (1950)	<ul style="list-style-type: none"> • Orçamento anual • Quantitativo • Foco curto prazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Não se compromete c/ previsão a longo prazo
Planejamento a Longo Prazo (1960)	<ul style="list-style-type: none"> • Insere extrapolação orçamentária • Prevê projeção de tendências ao orçamento • Foco longo prazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Não considera variações ambientais
Planejamento Estratégico (1970)	<ul style="list-style-type: none"> • Define direção da empresa • Prevê análise ambiental externa e interna • Foco longo prazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Baixo enfoque no processo de implantação da ação estratégica
Administração Estratégica (1980)	<ul style="list-style-type: none"> • As decisões administrativas decorrem das estratégias • Foco na análise e implementação das estratégias • Foco longo prazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Não possui abordagem sistêmica
Gestão Estratégica (1990)²	<ul style="list-style-type: none"> • Incentiva o pensamento sistêmico. • Integra planejamento estratégico e controle. • Enfoca gestão da mudança organizacional. • Incentiva a aprendizagem organizacional • Busca eficiência e eficácia organizacional • Foco longo prazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Integração insuficiente com o modelo de gestão da mudança organizacional

Fonte: adaptado de Estrada e Almeida (2007).

Por tratar-se de escopo teórico do estudo de caso proposto, a seguir abordar-se-á mais sobre o planejamento estratégico, o processo de formulação de estratégias e decisão estratégica que norteiam a busca pelo melhor desempenho organizacional e a criação de valor sustentável a longo prazo.

1.1 Planejamento estratégico

Para Ansoff et al. (1981), o processo de planejamento estratégico é uma análise racional das oportunidades e ameaças geradas pelo ambiente de negócios, do ambiente interno da empresa (pontos fortes e fracos) e da escolha de um modo, um mecanismo de compatibilizar entre estes extremos - a estratégia - que deveria satisfazer do melhor modo possível aos objetivos da empresa.

² Conforme descrevem os autores Reading (2002), Kaufman et al. (2003), Dettmer (2003) e outros citados por Estrada; Almeida, 2007.

Na concepção de Valadares (2002 *apud* ESTRADA; ALMEIDA, 2007), o planejamento estratégico é uma ferramenta moderna de gestão empresarial que, baseando-se em conceitos e atitudes nos quais a empresa acredita (valores), torna o ato de planejar uma forma inteligente de escolher uma seqüência de ações futuras para a empresa alcançar seus objetivos maiores, válidos e não-subjetivos.

Tal propósito, que pressupõe aplicação de processos, técnicas e atitudes administrativas, tende a criar uma condição favorável para avaliar implicações futuras de decisões presentes em prol dos objetivos empresariais e um processo decisório mais ágil, coerente, eficiente e eficaz possível de ampliar a probabilidade de alcance dos objetivos e desafios estabelecidos para a empresa (OLIVEIRA, 1996 *apud* FIGUEIREDO, 2000).

Com o planejamento estratégico também pretende-se não adivinhar o futuro, mas construí-lo, evitando-se, ao máximo, as incertezas, por meio de um processo racional de tomada de decisão que garanta o sucesso da empresa em seu ambiente futuro esperado (SAMPAIO, 2002), definindo-o, assim, como um processo dinâmico e flexível que incorpora em sua elaboração as influências das variações do ambiente externo relacionado ao negócio e cria uma visão do caminho que deve ser seguido (estratégia) para alcançar o desempenho esperado por meio de ações coordenadas.

Para Steiner (1969 *apud* FIGUEIREDO, 2000), o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado e na qual a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores, de modo que possa exercer influência favorável ao negócio no ambiente em que está inserida. Desta forma, a previsão (prospecção) do ambiente é uma ferramenta que auxilia no êxito do planejamento estratégico, mediante a adequada avaliação do ambiente interno e externo.

Por estes conceitos e definições, pode-se afirmar que o planejamento estratégico é um processo que possibilita definir uma visão de futuro de uma organização em seu ambiente de negócio por meio de análise sistemática de variáveis do ambiente externo e da estrutura organizacional (capacidades internas) a fim de estabelecer objetivos válidos e tangíveis, estratégias competitivas e ações que permitam alcançar essa visão.

Para alguns teóricos (ROSSETO, 1998; MINTZBERG, 2000; HAMEL E PRAHALAD, 1994 *apud* ESTRADA ; ALMEIDA, 2007) a implementação da visão estratégica, prescritiva e estática, nem sempre atende à realidade vigente, pois a) a rigidez dos planos limita as organizações em metas específicas e prazos determinados; b) dificulta planejar mudanças em ambientes turbulentos e imprevisíveis; c) tende a ver a flexibilidade organizacional como problema e não oportunidade; d) tende a dar maior enfoque na estrutura interna do negócio - presente e passado - e menos na competição pelo futuro; e) valoriza fatores de sucesso já atingido, gerando excesso de confiança na fórmula estratégica atual que inibe a capacidade de antever maneiras de reinventar o negócio ou o setor, levando a organização a assumir custos e gastos maiores no futuro para compensar ou superar o atraso competitivo em que se acomodou.

Por tais considerações, não é difícil ver o processo de formulação de estratégias como fator crítico à adequação de tais estratégias à dinâmica organizacional e à dos ambientes que a envolvem, nem tão pouco quanto às decisões que a concretizam.

1.1.1 *Formulação de estratégia e análise ambiental*

(...) todos os homens podem ver as táticas pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas. (Sun Tzu)

Em meados da década de 60, Ansoff considerava o conceito de estratégia uma novidade na área administrativa. Nas décadas seguintes, tornou-se foco de muitos estudos e, por conseguinte, várias definições surgiram. Nos dias atuais, a estratégia empresarial é bastante usada no mundo dos negócios como um direcionamento de esforços corporativos em busca de melhor desempenho operacional sustentável.

Segundo Vaughan (2013), a estratégia é a forma como uma empresa atinge seus objetivos corporativos, alocando recursos escassos para obter vantagem competitiva sustentável. Esses recursos são, basicamente, os ativos tangíveis (pessoas, bens, imóveis, mercadorias/estoque), intangíveis (marcas, patentes, core business, pessoas) e disponibilidade (caixa e capacidade de endividamento). E, para sua formulação, identifica nove fundamentos básicos (Figura 1) que devem ser considerados em sequência lógica (de baixo para cima) até a decisão estratégica quanto às alternativas e estratégias a adotar. Para cada fundamento aplicam-se técnicas e ferramentas distintas (mapa BSC, SWOT, 5 Forças Competitivas, 5Sigma e outros) a fim de obter as informações e dados necessários à formulação da estratégia e tomada de decisão.

Figura 1 - Pirâmide da Estratégia e os Nove Fundamentos Básicos³



Fonte: Vaughan (2013).

Mas o que é estratégia? Para Kryscynsky (2016), baseado no artigo de Frederickson e Hambrick (2001), definir estratégia não pode ser confundido com objetivos, táticas ou descrições de como chegar a algum ponto, pois esses instrumentos são partes menores que compõem uma estratégia. Conclui, então, que estratégia é um conjunto de ações coordenadas, orquestradas, com a finalidade de reduzir as vantagens dos competidores e atingir a visão de futuro própria vislumbrada para o negócio no espaço-temporal determinado e que,

³ Estratégia de negócios: visa ampliar resultados e índices de competitividade de uma única unidade de negócio (*business unit*) alinhada com a estratégia corporativa (único negócio) ou não (multinegócios). Estratégia corporativa refere-se à forma como a organização otimiza o portfólio de negócios (grandes investimentos, aquisições ou venda), agregando valor a cada um deles, mediante a exploração dos recursos e capacidades gerais da empresa (VAUGHAM, 2013).

simultaneamente, responda às questões necessárias à análise das alternativas de ação, desenvolvimento das estratégias e à clareza dessas estratégias. São as questões:

- a) Que mercado atua (oportunidades)?
- b) Que valor único possui (distinção competitiva)?
- c) Que recursos ou capacidade interna utiliza (ativos)?
- d) Como sustenta a vantagem e valor únicos (mecanismos estratégicos)?

Os autores Frederickson e Hambrick (2001) criticam também - embora reconheçam certa utilidade delas - as ferramentas analíticas mais comuns adotadas pelas empresas para definir estratégias (Cinco Forças, Competências Essenciais, Hipercompetitividade, Valor Baseado em Recursos, Cadeia de Valor e outras) por privilegiarem, em suas dimensões, apenas aspectos fragmentados⁴, excludentes (p.e. Cinco Forças - foco em seleção de setor e segmento de negócio; outras teorias baseadas em competição – foco na concorrência como “inimigo” ou “aliados”) do que deveria ser uma estratégia coordenada e integrada.

E, por isto, reforçarem apenas o desenvolvimento de um ou outro atributo organizacional, limitando, simultaneamente, o uso e opções de outros instrumentos disponíveis para o alcance dos resultados esperados. Reiteram ainda que tais ferramentas não indicam quais os resultados ou estratégias (output) elas deveriam gerar para a organização. Lembram ainda que estratégia não é “preço, orçamento em pesquisa e desenvolvimento ou capacidade interna”, mas sim, algo resultante destas partes, compondo-a, e, portanto, não podem ser decididas ou consideradas isoladamente em sua formulação. E, por elas, devem ser gerados valores tangíveis e intangíveis (outputs) que compensem positivamente os ativos patrimoniais.

Assim também corrobora Andrews (1971 apud FIGUEIREDO, 2000) que considera que a estratégia pode ser definida como um conjunto de decisões organizacionais que determina e revela os objetivos e metas a alcançar, suas

⁴ O autor compara este comportamento com uma “síndrome” a qual chama de *estratégia de fragmentação genérica* (*catchall fragmentation strategy*) – tradução própria

principais políticas e planos para atingir esses objetivos; define em que negócio (s) atuará, o tipo de organização humana e econômica que deve ser ou pretende se tornar, e a natureza da contribuição econômica e não econômica que pretende proporcionar aos stakeholders envolvidos (acionistas, funcionários, consumidores e comunidades).

Antecipadamente à seleção e implementação da estratégia, tem-se o processo de elaborar, de formular estratégias que decorre de um conjunto de decisões iniciado com avaliação ambiental prévia (interno e externo) e fundamentado em informações específicas, coletadas em determinado recorte de tempo, envolvendo visão prospectiva (prospecção de cenários), as quais auxiliarão a seleção e decisão estratégica, a formulação do próprio planejamento estratégico (e formalização do plano) e a coordenação das ações internas da organização no intuito de executar tais ações, gerar e assegurar vantagem competitiva por desempenho superior e diferencial agregado sustentável (DE GEUS, 1998).

A visão de futuro pretendida pela organização, a avaliação do ambiente externo (cenários, oportunidades e ameaças), a avaliação do ambiente interno (pontos fortes e fracos) para melhoria do desempenho e criação de valor competitivo constituem assim os elementos necessários à formulação da estratégia. A partir daí, são elencadas as questões indispensáveis e estratégicas para a realização da visão futura a alcançar. Por tratar-se de um processo dinâmico e complexo, deve ter como base os objetivos e desafios estabelecidos, identificado nos diagnósticos estratégicos e respeitando a missão, os propósitos e a cultura da empresa Mintzberg (2000).

Segundo Certo e Peter (1993 *apud* ESTRADA; ALMEIDA, 2007), a identificação das questões estratégicas, sua seleção e implementação é resultado de um processo racional e, ao mesmo tempo, criativo, que objetiva encontrar os caminhos mais adequados à consecução da visão de futuro da organização.

Ohmae (1982 *apud* FIGUEIREDO, 2000) afirma que, não importa quão difícil ou imprevisível seja o problema, a direção para a melhor solução pode

surgir apenas com a combinação de análise racional, baseada na natureza real das coisas, e a reintegração imaginativa de todos os diferentes itens em um novo enfoque (intuição, insights) usando o poder do cérebro - o pensamento estratégico - de uma maneira não linear.

Mintzberg em artigo publicado em 1987 (*Harvard Review Book*) também cogita a possibilidade de formulação de estratégia a partir de processo não formal, não estruturado (“artesanal”) e complementar ao processo formal; advindo do aprendizado, comprometimento e experiências compartilhadas ou vivenciadas pelos planejadores e envolvidos que interagem com ideias criativas, situados entre um passado de capacidades empresariais e um futuro de oportunidades de mercado moldados no conhecimento adquirido no dia-a-dia do negócio, transformando a formulação e a implementação das estratégias em processo contínuo e dinâmico de aprendizagem organizacional e participatividade pelo qual as estratégias criativas se desenvolvem, podendo ser considerada uma maneira mais efetiva de se elaborar estratégias, lidando eficazmente com desafios, oportunidades e formas diferentes de aplicar o pensamento estratégico.

Gilmore (1972 *apud* MINTZBERG, 1994) propõe que algumas perguntas devem ser feitas para a formulação de estratégias referentes à identificação dos problemas apresentados pela atual estratégia, à capacidade de exploração adequada à competência singular da empresa, à formulação de alternativas à nova estratégia, à avaliação e à escolha dentre elas. Além daquelas referentes aos resultados alcançados em estratégias anteriores em relação aos objetivos traçados (análise comparativa).

Mintzberg (1994) aponta ainda que existem inúmeros fatores e condições que se alteram e modificam incansavelmente dentro de uma organização quando da formulação de estratégias. São algumas delas: a) a estratégia evolui e muda com o tempo, à medida que novas decisões significativas para o futuro são inseridas no contexto estratégico da empresa; b) a estratégia resulta de dois tipos diferentes de atividade inteligente: (i) decisões estratégicas motivadas por solução de problemas surgidos (reativas,

contingenciais, não programadas) e (ii) aquelas que buscam novas oportunidades; c) dificuldade de integrar diferentes decisões estratégicas (contingenciais ou de oportunidade) em uma única estratégia; d) a Alta Administração envolve-se em constantes demandas, informações e problemas cotidianos que, somado à complexidade do ambiente de formulação de estratégias, dificulta desenvolver com profundidade certas análises de questões estratégicas.

Assim, o foco tende a alternativas de solução de problemas e a avaliação das consequências delas; e) a escolha estratégica é feita em diferente contexto, baseada em informações novas e incertas, levando a Alta Administração a assumir posicionamento equivocado quanto aos rumos da empresa; entendimento inapropriado das oportunidades por percepções individuais (viés personalístico) ou mecanismo para reduzir pressões e exigências internas; f) à medida que os problemas ocorrem com menor frequência e o dirigente aproveita eficazmente oportunidades relevantes, sua visão de estratégia empresarial torna-se cada vez mais realista. (MINTZBERG, 1994, p. 339).

A decisão estratégica – ou o comprometimento em agir, realizar as estratégias - que contribui para o alcance desse conjunto de decisões que compõem os planos, deve ser efetiva durante um longo período e afetar a empresa de várias maneiras diferentes; além de focar e comprometer uma porção significativa de seus recursos para atingir os resultados. O modelo (o plano de ações) que resulta de uma série de tais decisões irá, provavelmente, definir o caráter central e a imagem da companhia, o conceito que possui para seus membros e os vários públicos, e a posição que ocupará na indústria e mercados em que atua. Ele permitirá a especificação de objetivos particulares a serem alcançados através de um determinado período e investimento, e implementações de decisões, e irá governar o desdobramento e redesdobramento de recursos para fazer com que as decisões sejam efetivas (FIGUEIREDO, 2000).

Ansoff (1964) embasa esta definição e acrescenta, resumindo-a, que o produto final de decisões estratégicas é simples: a combinação de produtos e mercados é escolhida pela empresa. Esta combinação é ajustada e adicionada a

novos produtos e novos mercados, desinvestimento em alguns outros mais antigos, e expansão da posição atual – estabelecendo que, das decisões tomadas, o efeito resultante advém da relação entre produto, mercado e estratégia.

1.1.2 *Antecipação de futuros*

Sem incerteza não há futuros alternativos.
(Heijden, 2011)

Na perspectiva de Maximiano (2006) quanto mais complexo, instável e turbulento for o ambiente externo, mais necessidade se tem de conhecê-lo. Considera a análise ambiental (interna e externa) um dos pilares do planejamento estratégico, definindo-o como o processo que engloba a tomada de decisões sobre qual comportamento a organização pretende seguir a longo prazo e como serão alcançados os resultados; um processo de elaboração da estratégia que define a relação entre a organização e seu ambiente.

Os autores Uytterhoeven, Ackerman e Rosenblum (1977 apud FIGUEIREDO, 2000) acreditam que as condições ambientais e competitivas devem ser analisadas tanto em termos atuais como em termos futuros - a composição ambiental das condições predominantes deve ser considerada dinâmica e menos uma descrição estática. Acreditam na análise das tendências do cenário atual. Segundo eles, o estrategista deve ter habilidade de predição das tendências ambientais de modo criterioso e estratégico (previsão estratégica) como um processo pelo qual tenta-se prever a forma do futuro das dimensões ambientais consideradas em sua totalidade - aspectos preditivos econômicos, políticos, mercadológicos, tecnológicos. Uma vez feita, criam-se os cenários a serem analisado. Imprescindíveis ao planejamento estratégico, os cenários oferecem uma visão antecipada das possíveis e prováveis mudanças no ambiente que possibilitam aos gestores empreenderem as melhores escolhas estratégicas em ambiente de incertezas (HEIJDEN, 2011).

Na indústria têxtil mundial (Estados Unidos, Canadá e Holanda em destaque)⁵, algumas experiências tentam reduzir estas incertezas e demonstram as vantagens de utilização destas técnicas com desenvolvimento de trabalhos de vanguarda que extrapolam a imaginação mais comum, criados pela combinação de tecnologia avançada, Artes e Ciência, as quais transformam fibras naturais, artificiais e materiais inesperados (vidro, metais, algas, fungos, sensores) em tecidos inteligentes e vestimentais com múltiplas funcionalidades e alto grau de interatividade; antecipando um futuro de tendências para os quais já se preparam desde agora e que desafiam a concorrência a segui-los com alto nível de performance e criatividade.

Hammel e Prahalad (2010) contextualiza bem este comportamento ao afirmar que, além da competência pelo presente, há uma competição pelo futuro que cria e domina oportunidades emergentes - pela posse do novo espaço competitivo. Não bastando apenas ações intermediárias e incrementais (best practices), mas desenvolver uma visão independente das oportunidades futuras e como explorá-las, tornando-as vantagens competitivas – criação do próximo futuro ou de transformação do setor. A premissa é a empresa poder controlar seu destino ao compreender como controlar o destino de seu setor. Para isto, propõe: (i) mudar as regras de engajamento em um setor antigo; (ii) redefinir fronteiras entre os setores; e/ou (iii) criar setores inteiramente novos.

Esta visão reconhece que não é suficiente colocar a empresa em uma posição ótima dentro dos mercados existentes. O desafio é enfrentar as incertezas e desenvolver capacidade prospectiva para mercados vindouros. Os autores Mauborgne e Chan Kim (2004), em sua teoria do Oceano Azul, vão além desta abordagem e, de forma mais incisiva, sugerem buscar mercados potenciais ou criar aqueles que ainda não existem, propiciando novos espaços de mercado e inovação de valor com baixa competitividade, em que todos os novos

⁵ A conjunção de tecnologia avançada (tecnologia espacial, nanotecnologia, sensores, mecânica, realidade aumentada, dimensão 3D, multimídias, fibras óticas, sintéticas e artificiais, reconhecimento facial), arte (design, arquitetura, pintura, fotografia) e Ciência (bioespacial, fotoluminescência, biotecnologia, reações bioquímicas, proteção anti-irradiação solar e lunar) que transformam fibras naturais e artificiais em tecidos inteligentes com múltiplas funções e interatividade - reagem com ar, luz, sons, olhares, impressões digitais, ambientes; mimificam, emitem luz, mudam de forma e textura (opaco para transparente e vice-versa), vibram, dançam, movimentam-se de forma autônoma - têm sua expressão máxima de visão prospectiva para o setor têxtil e para o conceito de design de moda representada pelos trabalhos e experimentos realizados pela designer Ying Gao (Canadá), XS Labs Concordia University (Canadá), designer Iris Van Herpen (Holanda) e designers das marcas Nike e Adidas (EUA).

participantes (novos e poucos entrantes) podem desempenhar seu papel. Contrastam, assim, esta realidade proposta (“oceano azul”) ao mercado atual de elevada competitividade e volatilidade de resultados (“oceano vermelho”), cujos esforços são consumidos exaustivamente na corrida por liderança.

1.1.2.1 *Análise ambiental*

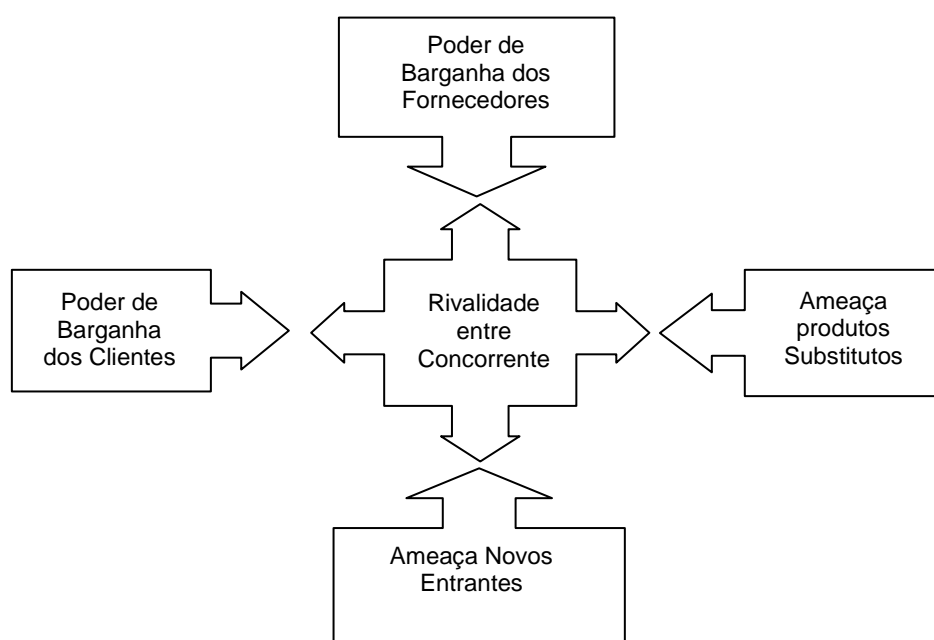
A análise do ambiente externo consiste no diagnóstico das oportunidades e ameaças que a organização poderá enfrentar na execução de sua visão de futuro almejada. Envolve todas as variáveis e dimensões relacionadas diretas ou indiretamente ao negócio ou setor de atuação da empresa, cujo controle (surgimento e desenvolvimento) foge do poder da ação empresarial, podendo apenas antever e lidar com as implicações e impactos que possam repercutir nas atividades e desempenho organizacional.

Para Porter (1986) esta análise deve focar o ambiente concorrencial e fatores de competitividade de mercado baseado na rivalidade entre concorrentes, poder de consumo (demanda) e de oferta de serviços/produtos (fornecedores). Para ele, as condições da concorrência em um setor dependem de cinco forças básicas (Figura 2): (i) ameaças de novos participantes, (ii) poder de barganha dos fornecedores, (iii) poder de barganha dos clientes, (iv) ameaça de produtos ou serviços substitutos e (v) estratégias para adquirir vantagem superior dentre os atuais concorrentes (representada pela força que a empresa aplica sobre as demais consideradas). A potência conjunta das cinco forças determina o potencial máximo de lucro de um setor.

De acordo com Aacker (2001), a análise do ambiente interno refere-se à: (i) análise de performance (rentabilidade, vendas, qualidade do produto, (ii) participação de mercado, (iii) custo de produto, outros indicadores) e (iv) determinantes das opções estratégicas (passadas e atuais, limitação de capacidade da organização, recursos e restrições financeiras, etc.). Em suma, refere-se à capacidade produtiva (recursos humanos, estrutura, tecnologias), estratégia e processos internos. Variáveis controladas e geridas pela organização,

portanto com maior probabilidade de adaptarem-se às mudanças ambientais externas e às geradas pela própria organização em sua trajetória de crescimento. Contudo, exigem vontade executiva, processo de melhoria contínua e investimentos periódicos para acontecerem. O reconhecimento das limitações e potencialidades internas tendem a orientar a decisão estratégica e criação de condições mais favoráveis às mudanças estruturais impostas pelo ambiente externo ou alcance de objetivos corporativos definidos a curto ou médio prazo, bem como fortalecimento das capacidades atuais para enfrentar situação futura prevista (ações de longo prazo).

Figura 2 - Análise Ambiental (5 Forças Competitivas)



Fonte: Porter (1986) – adaptado pela autora.

Na RBV (*Resources Based Value* ou Teoria de Valor Baseado em Recursos), a análise interna é seu objeto de interesse, os recursos são unidades de análise que permitem a compreensão da empresa e das vantagens competitivas sustentáveis individuais (competências distintivas). Destaca ainda que nem todos os recursos da organização são necessariamente estratégicos. A condição estratégica é atingida quando os recursos passam a ser portadores de diferenciais qualitativos positivos em relação ao uso dos concorrentes.

Pela competição pelo presente ou pela participação de mercado, a corrente teórica RBV propõe que os recursos internos da organização sejam as fontes de vantagens competitivas (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1986; 1991). A unidade fundamental desta corrente é constituída pelos recursos e capacidades controlados pela firma e incluem todos os atributos (ativos tangíveis e intangíveis) que baseiam a definição e implementação das estratégias.

Alguns autores apontam que a RBV é uma abordagem emergente da estratégia e também uma alternativa ou um complemento teórico ao modelo das Cinco Forças de Porter. Enquanto o modelo de Porter tem uma visão do ambiente externo e baseia-se no posicionamento⁶, a RBV foca sua atenção nas variáveis internas organizacionais (recursos e competências) e sua relação com o desempenho a longo prazo, alegando que são os recursos disponíveis e a alocação deles dada pela empresa que determina a vantagem competitiva sustentável a longo prazo⁷ (SCHNEIDER et al., 2008; VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Segundo Aaker (2001 *apud* FIGUEIREDO, 2000), as estratégias selecionadas devem ser responsivas ao ambiente externo, quando indicado por incertezas estratégicas; refletir ameaças e oportunidades, incluir uma vantagem competitiva sustentável; ser coerente com a visão e objetivos da empresa; ser factível e encaixar-se em outras estratégias existentes. Sendo assim, a seleção das estratégias aplicadas por uma empresa pode manifestar-se sob várias formas: comportamento passivo, neutro ou positivo; penetração mercadológica, desinvestimento ou investimento em certos segmentos, conglomeração, expansão vertical ou horizontal, e ainda, estratégia ou tática específicas em certos segmentos, mercados ou produtos para redução de riscos/ ameaças e ou aproveitamento de oportunidades emergentes (FIGUEIREDO, 2000).

⁶ Paradigma que define competitividade como variante decorrente da relação entre estrutura/comportamento/desempenho (SCP – Structure- Conduct – Performance) e afirma que a estrutura da indústria ou mercado é que constrói as vantagens competitivas e o desempenho da empresa a longo prazo (VASCONCELOS; CYRINO, 2000; SCHNEIDER et al., 2008).

⁷ Teoria que define competitividade como variante decorrente da relação entre recursos/comportamento/desempenho (RCP –Resources- Conduct – Performance) e afirma que os recursos disponíveis numa indústria ou mercado e a alocação adequada deles é que constroem as vantagens competitivas e o desempenho da empresa a longo prazo (SCHNEIDER et al., 2008; BARNEY, 1991; VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

A análise ambiental adequada e oportuna pode gerar condições estratégicas favoráveis à organização quando, tais recursos, são arranjados e orientados pelas competências e capacidades desenvolvidas pelos gestores da organização, transformando-os em ativos específicos (GRANT, 1991; BARNEY, 1991). Essa capacidade faz as empresas tornarem-se mais eficazes e destacarem-se diante de seus potenciais competidores.

1.1.2.2 *Prospecção de cenários*

A análise de cenários – como instrumento complementar à análise ambiental e essencial ao planejamento estratégico - ao indicar alternativas de possíveis futuros no contexto estratégico, baseada em projeções ou previsões plausíveis sobre determinantes potenciais ou essenciais que podem influenciar um setor ou a atividade de uma organização, agrega novas percepções às condições ambientais atuais e futuras e potencializam as vantagens competitivas da organização que poderão ser adquiridas por aprimoramento das estratégias coerentes com o conhecimento do contexto ambiental como um todo (PORTER, 1996 apud CARVALHO et al.,2011).

Tal análise, porém, não pretende eliminar as incertezas relativas ao futuro e, muito menos, predizer o que vai acontecer com segurança. Apenas apresenta trajetórias alternativas plausíveis para determinadas circunstâncias. Desta forma, a incerteza torna-se o elemento de estruturação da prospecção daqueles. Sem incerteza não há futuros alternativos. As circunstâncias (mudanças e transformações estruturais em andamento no ambiente) delimitam os espaços da incerteza, conferindo probabilidades diferentes aos desdobramentos futuros da realidade ou cenários. Pois, lidam com dois mundos: o mundo dos fatos e o mundo da percepção. (HEIJDEN,2005).

Berger (1997 apud GRUMBACH, 2006) adverte que prospectar⁸ é diferente de prever. E explica que prospecção significa desenhar **um futuro que é decididamente diferente do passado** [grifo nosso] e a previsão embasa o futuro à imagem do passado. E, portanto, limitada em sua perspectiva de assegurar uma vantagem a longo prazo, tendendo a ações incrementais e menos transformadoras. Peccei (1972 apud MEADOWS, 2008) reafirma estas distinções quando diz que a mudança se faz por ruptura dos padrões vigentes. Paralelamente, Schwartz (2006) considera perda de tempo imaginar o futuro como uma extrapolação do passado.

Dada a dimensão da atividade de prospectar em razão da dificuldade em avaliar inúmeras variáveis que a compõem, a previsão estratégica, por si só, revela-se um processo altamente incerto. Além disso, os critérios utilizados e análises podem variar significativamente de especialista para especialista, de empresa para empresa, indicando rumos e estratégias distintas umas das outras para um mesmo cenário construído. Para o autor Wright (2000 apud CARVALHO et al., 2011) ainda que nenhuma forma conhecida de previsão seja totalmente eficaz, várias técnicas são sugeridas para minimizar as incertezas da prática (séries temporais, *scanning*, Delphi) estruturando as informações e dados e adequando-os ao objetivo desejado: análise de previsão de situação atual ou de situação futura.

A técnica de prospecção de cenários ainda dota o estrategista de hipóteses suficientemente robustas para a definição e/ou redefinição da visão, missão e valores organizacionais, cujas decisões estratégicas encontram nela a indispensável fundamentação para a construção de um planejamento estratégico equilibrado e flexível, mais compatível às configurações de um ambiente de negócio complexo e em constante mudança por meio de um conjunto de técnicas investigativas. Sob estes aspectos, Bontempo (2000) afirma que os cenários podem: a) identificar sinais de advertência (riscos); b) avaliar as competências organizacionais; c) gerar opções estratégicas variadas; d) avaliar o risco/retorno de cada alternativa frente às incertezas; e) facilitar a comunicação interna pela

⁸ Palavra derivada do verbo *prospicere* e significa olhar para o longe ou de longe. Ou ainda: habilidade em discernir alguma coisa que está à nossa frente.

participação e envolvimento das partes; f) pensar globalmente e desenvolver alianças estratégicas.

Heijden (2005) destaca ainda que prospectar cenários aumenta a capacidade da organização em observar a realidade (ambiente de negócios) e assumir postura antecipatória (reconhece as mudanças e as incertezas que estão amadurecendo). Prepara a organização para lidar com as incertezas e com as surpresas do futuro e capacita as organizações com maior habilidade adaptativa e respostas rápidas aos desafios ambientais e futuros alternativos ou percebidos – traduzindo-se em flexibilidade, aprimoramento das capacidades organizacionais de absorção e dinâmica interna que propicia inovações e ajustes estratégicos tempestivos (ZHOU; WU, 2010). No entanto, tais vantagens possuem limitações inerentes ao seu objeto – o futuro. Tais como: a) imponderabilidade das condições específicas no espaço e tempo futuros – tendências de peso, elementos pré-determinados e formadores de futuro; b) ausência de regularidade ou singularidade na ocorrência dos eventos; c) diversidade de interpretações e de modelos científicos, incluindo os paradigmas vigentes.

Por isto, considerando que a trajetória efetiva da realidade costuma evoluir dentro de um intervalo de possibilidades definido pelos cenários, há necessidade de acompanhar a evolução desta trajetória prospectada para rever incertezas e hipóteses (novos eventos e tendências) e ajustá-la em favor dos interesses estratégicos (SCHWARTZ, 2006; GODET, 2000 apud GRUMBACH, 2006), a fim de assegurar a maior probabilidade de ocorrência dos impactos esperados sobre o desempenho organizacional.

Destes cenários e respostas estratégicas prospectados, podem surgir três maneiras distintas de decisão estratégica para a organização, usadas individualmente ou em conjunto. São elas: a) abandonar a estratégia atual por aquela formulada no processo; b) identificar as estratégias potenciais, mais condizentes com o futuro desejado e mais resistentes a diversos contextos e ambientes; e c) criar situações favoráveis e impedir que as desfavoráveis à organização ocorram – neutralizar efeitos de situações indesejáveis futuras. (SCHWARTZ, 2000). Nota-se que, para cada escolha (incremental, inovadora ou

de transformação), há grau de riscos e aporte de capital (intelectual, tecnológico, técnico) distintos, que exige uma estrutura interna e de gestão estratégica compatíveis com a ação ser implementada a fim de a empreitada ser bem sucedida e não comprometer a existência do negócio.

Neste entendimento a prospecção do futuro é uma condição essencial para a obtenção de vantagem competitiva pelas organizações por elevar a análise ambiental a perspectivas que extrapolam a trajetória das variáveis e cenários conhecidos no presente e oferecem alternativas para ação estratégica diferenciada. Embora haja fatores limitadores como os destacados nos tópicos anteriores e que não devem ser ignorados –a impossibilidade de previsão acurada de futuro(s) e de tais fatores (mesmo superados) não eliminar o risco das escolhas estratégicas à sobrevivência do negócio –, torna-se mandatório às organizações reagirem ao ambiente e prospectarem alternativas que auxiliem sua adaptação a este, de forma que as ações feitas no presente sustentem sua existência e sua capacidade competitividade a longo prazo. E, como disse Jim Hemmerling⁹: *“you can run, but you can’t hide.”*

⁹ Jim Hemmerling é especialista em mudança organizacional e consultor da BCG Group Consultant. Palestra Ted Talks (2016) sobre *As cinco maneiras de liderar em tempo de constantes mudanças (foco desafiador financeiro - formação de líderes – aprendizagem contínua – capacidade organizacional – liderança por objetivos)*. Tradução : “você pode [até] fugir, mas não se esconder...”.

2 CRIAÇÃO DE VALOR E VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL

Assim como as incertezas e criação de futuros possíveis (cenários), definir ou lidar com o conceito do que é vantagem competitiva ou valor para um negócio também não é tarefa fácil. Há pouco consenso e muitas discussões sobre o que significam, incluindo possibilidades distintas de interpretações ao indicar “vantagem competitiva ou valor” como variável resultante e relativa a certos critérios e condições (DE BRITO; BRITO, 2012). A autora cita vários autores¹⁰ que utilizam variações do conceito de valor econômico para se referir tanto à vantagem competitiva como para explicar desempenho superior. Tais variações indicam que a definição de vantagem competitiva pode ser associada à delimitação do que é valor criado (diferencial), ao referencial pela qual se determina (contexto? concorrentes? segmento?) e a sua durabilidade ou sustentabilidade no tempo (insubstituível? Duração do diferencial?).

A evolução do conceito de vantagem competitiva e suas mais variadas definições relacionam-se diretamente com as teorias¹¹ vigentes em períodos distintos e autores vinculados que se enquadram: (i) antes da década de 80 – Teoria do Posicionamento (SCP) para a qual a vantagem competitiva está na posição concorrencial que a empresa ou setor se encontra. Baseia-se em visão microeconômica (demanda/oferta) e sistema organizacional fechado; ou (ii) após década 80 – Teorias de Competividade e Valor Baseado em Recursos (RCP) na qual a vantagem é obtida pela comparação de desempenho entre concorrentes pelo uso de estratégias e alocação de recursos (tangíveis e intangíveis). Considera as influências das variáveis ambientais e macroeconômicas (sistema aberto). Introduce também o conceito de criação de valor pela empresa como vantagem competitiva sustentável e o desempenho econômico como resultado desta apropriação criando uma relação causal entre vantagem competitiva e desempenho financeiro (COFF, 2010; PETERAF; BARNEY, 2003 *apud* DE BRITO; BRITO, 2012; VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

¹⁰ Autores citados: Brandenburger e Stuart (1996), Bowman; Ambrosini (2000), Coff (2010), Ghemawat e Rivkin (2006), Lippman e Rumelt (2003a, 2003b); Newbert (2008); D’Aveni, Dagnino e Smith (2010); Williamson (1991). *Apud* De Brito e Brito (2012).

¹¹ Ver notas 13 e 14 deste documento.

O conceito de *valor* também possui variações em sua definição: (i) é a resultante obtida pelo processo de transformação dos recursos na cadeia de valor; (ii) é o resultado econômico decorrente da diferença entre valor de uso e valor de troca de bens e serviços; e pode ser também considerado a variável obtida pela (iii) distinção entre vantagem competitiva (atributo de criação de valor) e (iv) desempenho financeiro ou apropriação de valor pela empresa – lucro/rentabilidade. (BARNEY, 1991; BOWMAN; AMBROSINI, 2000; PORTER, 1985; DYER; SINGH, 1998 apud DE BRITO; BRITO, 2012; ITO et al., 2012).

Para avaliar o índice ou *quantum* de vantagem ou valor competitivo que uma empresa detém, compara-se fatores de competitividade e resultados entre concorrentes de um mesmo mercado, segmento ou atividades complementares.

2.1 Vantagem competitiva e concorrência de mercado

A evolução do desenvolvimento tecnológico e a constante oferta aos mercados de produtos e serviços novos métodos produtivos, novas formas de organização e novas ferramentas de controle e gestão de ativos organizacionais em contraposição à escassez de recursos sob gestão destes mercados torna o ambiente de negócio, cada vez mais, dinâmico, complexo, assimétrico e, portanto, mais competitivo. Sobressair-se neste ambiente exige racionalidade no uso dos recursos disponíveis, constantes atualizações e dimensionamento dos aportes tecnológico e de capital, além de certo grau de audácia na visão estratégica do negócio para assegurar capacidade competitiva no presente e no futuro das organizações.

A disputa ou concorrência entre agentes dentro de um mercado para distinguir-se ou liderá-lo depende dos fatores de competitividade que detém em seu processo produtivo ou de oferta de seu produto/serviço a aquele mercado (recursos, estratégias, segmento, localidade, eficiência, produto), condição que torna a mensuração da competitividade tão variada quanto os fatores que a

compõe. Estas diferenças resultam de bases teóricas, percepções da dinâmica setorial e até ideologias com implicações sobre a avaliação da indústria ou setor analisado, bem como sobre a formulação de políticas setoriais (HAGUENAUER, 1988).

Segundo a autora, a competitividade pode ser “definida como a capacidade de uma indústria (ou empresa) produzir mercadorias com padrões de qualidade específicos, requeridos por mercados determinados, utilizando recursos em níveis iguais ou inferiores aos que prevalecem em indústrias semelhantes no resto do mundo, durante certo período de tempo.” E, citando vários autores, afirma que pode ser medida ou avaliada sob aspectos e conceitos distintos. A saber: (i) desempenho (*ex post*¹²), (ii) eficiência (*ex ante*), (iii) preço e qualidade (adaptação a mercados distintos), (iv) tecnologia (divergência/convergência tecnológica), (v) salários (baixo/alto; *dumping social*), (vi) produtividade (*best practice*) (vii) e condições gerais de produção (*upstreams*): custos, obsolescência tecnológica, segmentos de mercado, capacidades internas – técnica, produtiva e organizacional avaliada por indicadores de eficiência produtiva e desempenho.

Teece, Pisano e Shuen (1997)¹³, sob abordagem microeconômica, compreende a vantagem competitiva de uma empresa como resultado de processos internos distintos (coordenação e combinação dos recursos), modelados pela posição relevante dos ativos de difícil substituição que possui (modelagem específica) e da trajetória de crescimento do negócio (criada ou herdada). A importância das variáveis de desempenho (dependência de trajetória) é ampliada quando as condições de crescimento – retorno crescente - existem. Quando e como se perde a competitividade de uma empresa depende da estabilidade de demanda do mercado de seus produtos/serviços e da facilidade em replicar ou imitá-los pelos concorrentes. Sugere ainda que a criação de valor de uma empresa em cenários de mudança tecnológica acelerada depende significativamente da adequação das capacidades internas (tecnologia, estrutura

¹² Competitividade *ex post*, segundo Kupfer (1991 apud RAULINO, 2008) é a competitividade demonstrada pelo desempenho (*marketshare*) decorrente de eficiência técnica (produtividade). Enquanto a *ex ante* refere-se à competitividade obtida pelas práticas que geram a eficiência produtiva (capacidades).

¹³ A obra analisa os recursos e métodos de criação e apropriação de valor por empresas privadas que operam em ambiente de constantes mudanças tecnológicas.

organizacional) e processo de gestão. Em resumo: identificar novas oportunidades e organizar tais capacidades de forma eficaz e eficiente torna-se, em geral, mais importante do que criar estratégias concorrenciais – consideradas aquelas condutas comerciais que afastam os competidores, aumentam o custo dos rivais e exclui a possibilidade de novos entrantes.

Paiva *et al.* (2009) elenca outros autores que definem a competitividade sob a teoria da firma – teoria que considerada a firma/empresa como um modelo de eficiência de alocação de recursos (oferta/demanda; produção/custos) e não inclui as variáveis do contexto externo (macroeconômicas). E reconhece que, na teoria da competitividade, há sinais de tentativa de inserção de alguns conceitos que ampliam o conceito daquela teoria, complementando-a. São eles: equilíbrio, visão baseada em inovação, trajetória baseada em aprendizado organizacional, ganhos de escala, empreendedorismo e outros. Revelando, então, em seu estudo a evolução do conceito de competitividade vigente nas teorias econômicas tradicionais que tendem a integrar conceitos e variáveis relacionadas a ativos intangíveis e influência do ambiente externo. Tendência que é evidenciada por Kupfer (1991 apud PAIVA *et al.*, 2009) quando diz que a competitividade é uma variável resultante do padrão de concorrência de mercado (variável determinante) e, por isso, não pode ser vista apenas como uma característica intrínseca de um produto ou firma, mas também da existência de uma dimensão extrínseca relacionada ao ambiente de negócio.

Para estes autores, a competitividade é um conceito relativo e dependente das características e fatores específicos que são considerados em sua análise (tecnologia, eficiência, salários e outros) ou, ainda, variante de referências internacionais que o setor ou empresa utiliza para comparar seu desempenho. Tais diferenças tornam o processo de comparação entre empresas e setores complexo e, sua análise multifacetada - condições que devem ser consideradas quando da elaboração de um planejamento estratégico, do enfoque das variáveis na análise das vantagens competitivas e da seleção dos indicadores de desempenho.

Para Possas (1996, p. 73 apud RAULINO, 2008) se o *locus* da concorrência é o mercado, os agentes são as empresas mediante formulação e

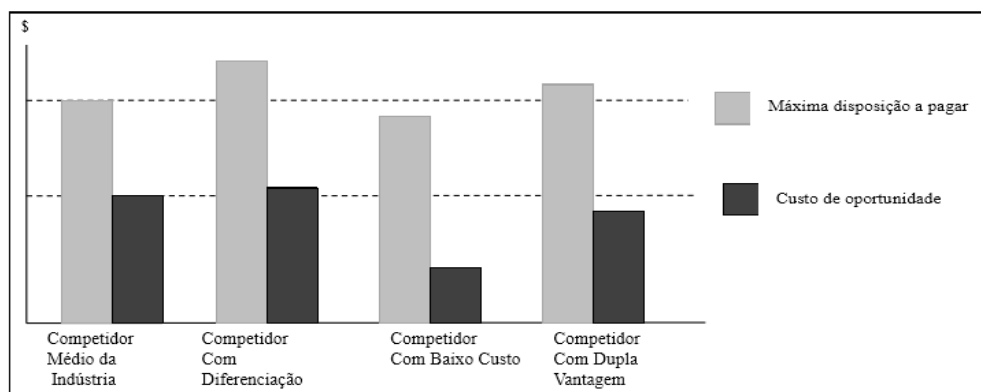
execução de estratégias competitivas. E alega que, como competitividade pressupõe capacidade inovativa, as condições específicas (tecnológicas, produtivas e de mercado) da indústria considerada em aspectos mais amplos (externalidades físicas, sociais, técnico-científicas; condições institucionais, aparato regulatório) são decisivas para que as empresas desenvolvam seu potencial competitivo, naturalmente diferenciado e assimétrico.

Neste trabalho, a competitividade será abordada como resultante de fatores *ex post* (desempenho, *marketshare*) e *ex ante* - capacidade das empresas se manterem no mercado, atingindo uma posição competitiva superior aos concorrentes por meio de melhoria constante dos processos, desenvolvimento de novos produtos e criação de valor sustentável em razão de seus ativos intangíveis e mecanismos estratégicos utilizados.

2.2 A criação de valor e de vantagem competitiva

Treacy e Wiersema (1995) atrelam a criação de vantagem ou valor sustentável a três perspectivas estratégicas: (i) excelência operacional, (ii) inovação de produto e (iii) relacionamento com cliente. Abordagens muito próximas dos conceitos de Porter (1980) quanto à eficiência e custo, à diferenciação de produtos e à segmentação de público-alvo (Teoria das Estratégias Competitivas Genéricas). De Brito e Brito (2012), Ghemawat e Rivkin (2006) também consideram as estratégias de baixo custo e diferenciação como fatores de criação de valor e vantagem competitiva pelo desempenho superior que geram em razão da “capacidade de manobra e estratégias de competitividade” que propiciam, criando opções de vantagens competitivas distintas, conforme ilustradas na **Figura 3**.

Figura 3 - Tipos de Vantagens Competitivas (Custo e Diferenciação – Porter, 1980)



Fonte: De Brito e Brito (2012, p.367)

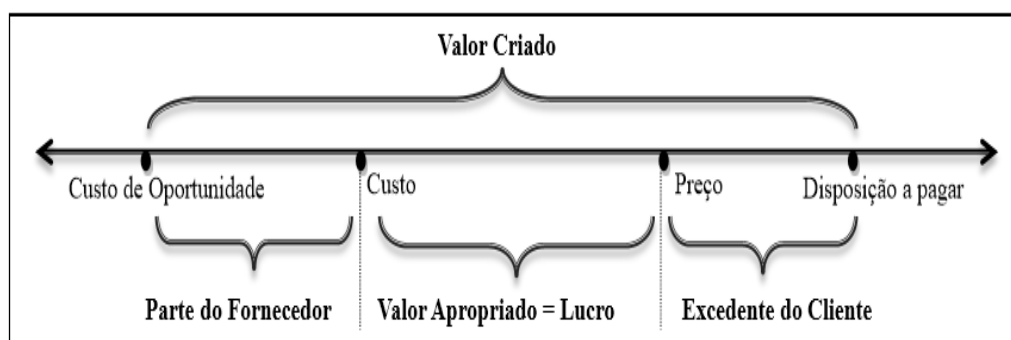
Outra abordagem indica que a criação de um valor pela empresa pode ser gerada pela diferença entre o custo de oportunidade do fornecedor e a disposição a pagar pelo consumidor. Entendendo, sob as teorias de Marketing, o conceito de disposição a pagar (i) como o valor monetário que inclui todo o benefício que o consumidor obtém no uso ou consumo do produto e que representa a perspectiva subjetiva e a percepção do cliente sobre os benefícios ofertados pelo produto/serviço adquirido. A interação empresa-cliente permite a formação de estratégias de criação de valor a fim de ampliar o retorno competitivo (*output* do atributo utilizado; valor adquirido): oferta de seus produtos/serviços a diferentes mercados, promovendo-os; alteração do formato, forma e o local de exposição (*visual merchandising* - VM); atuação junto a formadores de opinião. Quanto ao custo de oportunidade considera-se (ii) o valor mínimo pelo qual o fornecedor está disposto a vender seus serviços e seus produtos às empresas (BRANDENBURGER; STUART, 1996; GHEMAWAT; RIVKIN, 2006; KRISHNA, 1991; WERTENBROCH; SKIERA, 2002 apud DE BRITO; BRITO, 2012).

Criado o valor (o atributo competitivo), inicia-se o processo de barganha entre os atores (empresa – consumidor – fornecedor) para maximizar a apropriação do valor (excedente; lucro; ganhos) pelas partes, podendo ocorrer por ação (i) individual, (ii) colaborativa ou compartilhada ou (iii) mista, combinação das anteriores, com foco nos relacionamentos entre as partes. Como resultado surge o valor de troca (preço e custo) ou excedente da empresa. (BRANDENBURGER;

STUART, 1996; HARRISON, BOSSE; PHILLIPS, 2010; BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1996; DAGNINO; PADULA, 2002 apud DE BRITO; BRITO, 2012).

Pela interrelação das partes, a **Figura 4** mostra que o valor apropriado pela empresa (custo – preço = lucro) decorre da variação dos benefícios gerados pelas demais partes (clientes e fornecedores). O excedente do cliente quando ocorre (disposição a pagar > ou = preço) gera crescimento se o valor do produto/serviço é percebido por ele (variável preferência) e assim obtém-se um crescimento superior à média. Para o fornecedor, o ganho se dá pela diferença entre o custo de oportunidade e o preço de venda ao mercado. A relação deste ganho com o desempenho financeiro da empresa decorre dos ganhos obtidos no relacionamento negocial (menor custo de aquisição) - visão relacional e de operações (INKPEN; TSANG, 2005; THOMKE; HIPPEL, 2002 apud DE BRITO; BRITO, 2012). Na **Figura 5** pode-se observar a relação destas variáveis com a criação de valor para a empresa e respectivas configurações que evidenciam a vantagem competitividade (desempenho superior aos concorrentes) decorrente da relação entre criação de valor e apropriação de valor pela empresa que a capacita para ações estratégicas diferenciadas.

Figura 4 - Criação de valor e apropriação de valor

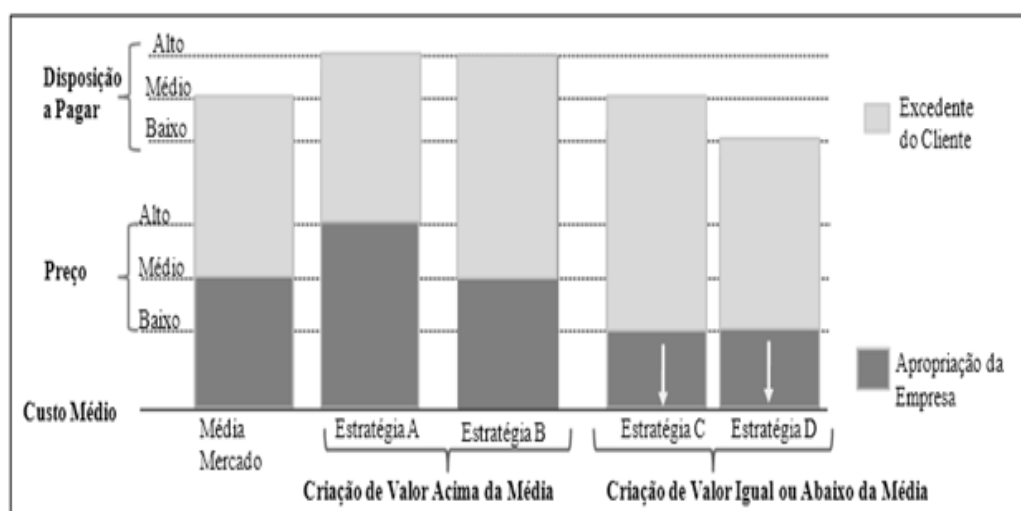


Fonte: De Brito e Brito (2012, p.366)

Apesar desta abordagem econômica de criação de valor, o autor Coff (1999) alerta que, nem sempre, uma **vantagem competitiva (atributo competitivo constituído) corresponde a um desempenho superior** [grifo nosso], retomando a distinção entre o conceito de criação de valor como fator competitivo e o desempenho econômico da empresa (distribuição ou apropriação

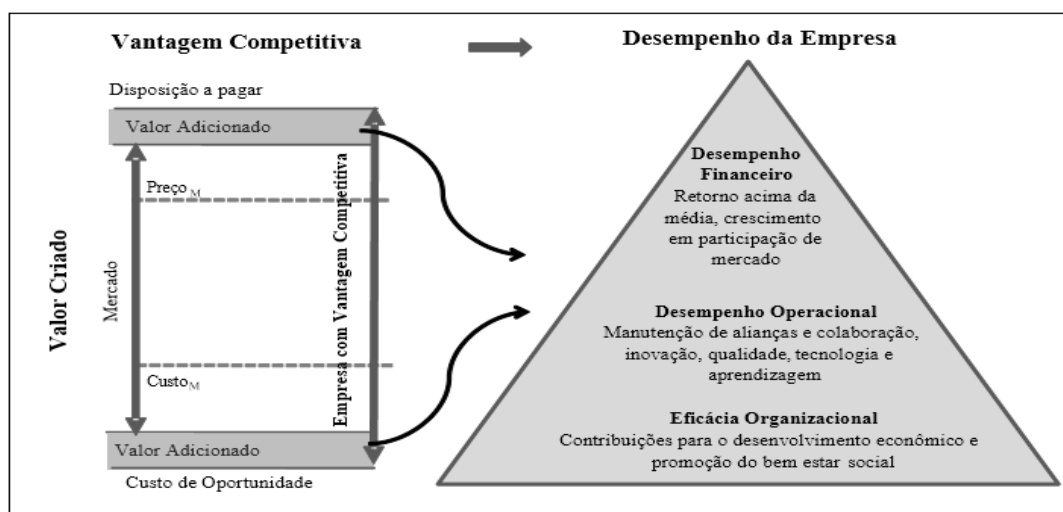
de valor) ao lembrar que nem todo valor criado pode ser apropriado pela empresa em certos momentos de sua trajetória. Quando a vantagem competitiva decorre de processos de inovação, o alto custo dos investimentos e a demora no retorno desses podem gerar desempenho econômico inferior ao esperado a curto e médio prazos, desequilibrando a relação entre criação de valor x apropriação de valor x vantagem competitiva adquirida e respectivo resultado (*output*). Ver **Figura 6**.

Figura 5 - Criação de valor e configurações (baixo, médio, alto)



Fonte: De Brito e Brito (2012, p.370)

A ressalva enfoca a vantagem competitiva ou valor competitivo adquirido como um fator impulsionador (*driver*) de desempenho econômico (resultante), distinguindo-os. Todavia, evidencia também que a vantagem competitiva, além de depender do bom comportamento de outras variáveis (custos, relação e ganhos com cadeia de suprimentos, percepção de valor pelo cliente), necessita de tempo próprio (ciclo de maturação) para que seja capaz de gerar ativos e resultados financeiros superiores. Particularidade que conflita tanto com a velocidade de mudanças no ambiente concorrencial (+ acelerada que tempo de retorno da vantagem), às quais a empresa tem que se adaptar, quanto com a frequência de recursos que a empresa necessita para tal adaptação - maior que o tempo de retorno da vantagem criada e maior ou igual à velocidade das mudanças.

Figura 6 – Vantagem competitiva e desempenho da empresa ¹⁴

Fonte: De Brito e Brito (2012, p.373)

2.3 Sustentabilidade e temporalidade

Barney (1991) em sua teoria sobre o Valor Baseado em Recursos (RBV ou VBR) preconiza que a sustentabilidade de uma vantagem não diz respeito aos efeitos da vantagem competitiva sobre o desempenho, mas à capacidade da manutenção da estratégia de criação de valor pela empresa por meio da alocação dos recursos que sejam valiosos, raros, de difícil imitabilidade ou substituição pela concorrência – ativos intangíveis. Do contrário, renderiam somente uma vantagem temporária (curto prazo). No entanto, ressalva que, mesmo a vantagem sustentada (mantida por longo prazo), esvai-se em algum momento e, assim, reafirma seu caráter transitório.

Similar ao posicionamento de Barney (1991), Kayo (2002) destaca que os ativos intangíveis são importantes fatores de diferenciação que contribuem para a obtenção de vantagens competitivas a longo prazo em razão da singularidade, unicidade, mensurabilidade que possuem e por serem propriedade exclusiva da empresa, características que os distinguem dos ativos tangíveis (comuns, replicáveis, fácil aquisição). No entanto, adverte quanto ao grau elevado

¹⁴ A medida de valor adicionado (*added value*) define-se como sendo “o valor criado por todos os concorrentes na cadeia vertical menos o valor criado por todos os concorrentes, exceto o participante em questão”. Segundo essa definição, o valor adicionado depende do ambiente competitivo e do grupo de competidores selecionados que, de forma mais precisa, seriam apenas os competidores diretos da empresa (CHATAIN, 2011 apud DE BRITO; BRITO, 2012).

de risco que envolve aqueles ativos pela incerteza e imprevisibilidade que os cercam (STEWART, 2001; HENDRIKSEN, 1965; LEV, 2001 apud KAYO, 2006). Mesmo assim, concorda que não devem ser evitados, mas gerenciados. Defende que o gerenciamento apropriado deles pode fazer com que o risco se transforme em valor tangível e uma fonte de recursos e de manutenção da vantagem competitiva de longo prazo.

O autor cita ainda que os ativos intangíveis compreendem as competências, processos organizacionais, atributos, informações, conhecimento, tecnologias e outros fatores controlados pela empresa que possam gerar lucros acima da média do mercado e sustentar sua vantagem competitiva. Classifica os ativos intangíveis em: ativos humanos, de inovação, estruturais e de relacionamento. Ver **Quadro 4**.

Pode-se observar que, uma das particularidades que perfazem ou criam a vantagem competitiva sustentada, são as características exclusivas ou atributos (singularidade e temporalidade) que seus fatores de constituição (ativos intangíveis, inovações inimitáveis ou de difícil substituição) possuem, transferindo a ela as mesmas qualidades peculiares, conforme tais atributos e fatores se comportam no tempo (maior e menor durabilidade). Tal condição induz a identificar, assim como a criação de qualquer produto ou a existência da própria empresa, a existência de um ciclo de vida para a vantagem competitiva e a criação de valor sustentável.

Kayo et al. (2006) entende que a teoria do ciclo de vida - comportamento previsível sob quatro estágios: introdução, crescimento, maturidade e declínio - não se restringe apenas a produtos. Ela pode alcançar dimensões mais amplas e seus conceitos podem ser aplicados a empresas, setores produtivos, seus vários produtos, investimentos¹⁵ (pesquisa, marcas, patentes, produção) e atividades, que possuem dinâmica e duração próprias. Afirma ainda que, tal condição ou ciclo, pode exercer grande influência sobre a

¹⁵ Lev e Zarowin (1999 apud KAYO et al., 2006) afirmam que os investimentos em ativos intangíveis (pesquisa e desenvolvimento, tecnologia da informação, marcas e recursos humanos) alteram os produtos, operações, condições econômicas e valores de mercado das empresas. Os investimentos em pesquisa e desenvolvimento, em particular, são considerados os drivers mais importantes de mudança nos negócios, criando novos produtos e melhorando os processos de produção.

valorização dos ativos de uma empresa, em especial os intangíveis, com repercussão em seu valor econômico (aumento de riqueza e extensão da durabilidade no tempo) desde que haja investimento contínuo de novos produtos/serviços, novos processos (inovações).

Quadro 4 – Classificação de ativos intangíveis (KAYO et al., 2006)

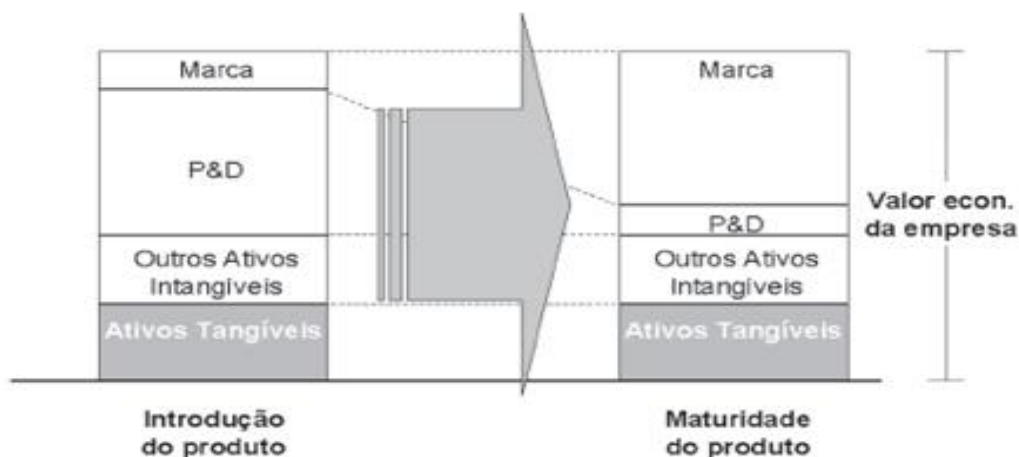
Família	Alguns ativos intangíveis
Ativos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • conhecimento, talento, capacidade, habilidade e experiência dos empregados; • administração superior ou empregados-chave; • treinamento e desenvolvimento; • entre outros.
Ativos de Inovação	<ul style="list-style-type: none"> • pesquisa e desenvolvimento; • patentes; • fórmulas secretas; • <i>know-how</i> tecnológico; • entre outros.
Ativos Estruturais	<ul style="list-style-type: none"> • processos; • <i>softwares</i> proprietários; • bancos de dados; • sistemas de informação; • sistemas administrativos; • inteligência de mercado; • canais de mercado; • entre outros.
Ativos de Relacionamento (com públicos estratégicos)	<ul style="list-style-type: none"> • marcas; • logos; • <i>trademarks</i>; • direitos autorais (de obras literárias, de <i>softwares</i>, etc); • contratos com clientes, fornecedores, etc.; • contratos de licenciamento, franquias, etc.; • direitos de exploração mineral, de água, etc.; • entre outros.

Fonte: Kayo (2002, p. 19 apud KAYO et al., 2006).

O autor explica ainda que, tal qual como ocorre a um produto, similantemente, os ativos intangíveis (e, por conseguinte, o valor competitivo), tendem a apresentar resultados e valores econômicos distintos em cada estágio/fase em que são identificadas. Isto é, dependendo da fase da vantagem ou valor criado (produto, inovação, intangíveis), o valor econômico pode residir sobre pesquisa e desenvolvimento (P&D) e, em outras fases, o valor da marca pode ser a mais relevante. Outro ponto a observar é passagem de uma fase a outra e os resultados/valor (*output*) que se constroem nesta trajetória. Ou seja: à medida em que determinado produto/inovação avança da idéia inicial à comercialização, por exemplo, o valor econômico que envolve o desenvolvimento (P&D) e que deu origem ao produto é anulado ou reduzido ao mínimo seu impacto econômico. Ao fim da fase do desenvolvimento, além *output* gerado (tangível e intangível), pode-se agregar outro valor intangível: a patente e similares. E enquanto durar sua validade (fase maturidade), mantém-se a vantagem competitiva adquirida. Ao expirar o prazo, encerra-se o ciclo deste ativo

(fase declínio). E, para dar continuidade à criação de valor e maior durabilidade da vantagem no tempo, inicia-se novo ciclo - processo de inovação contínua.

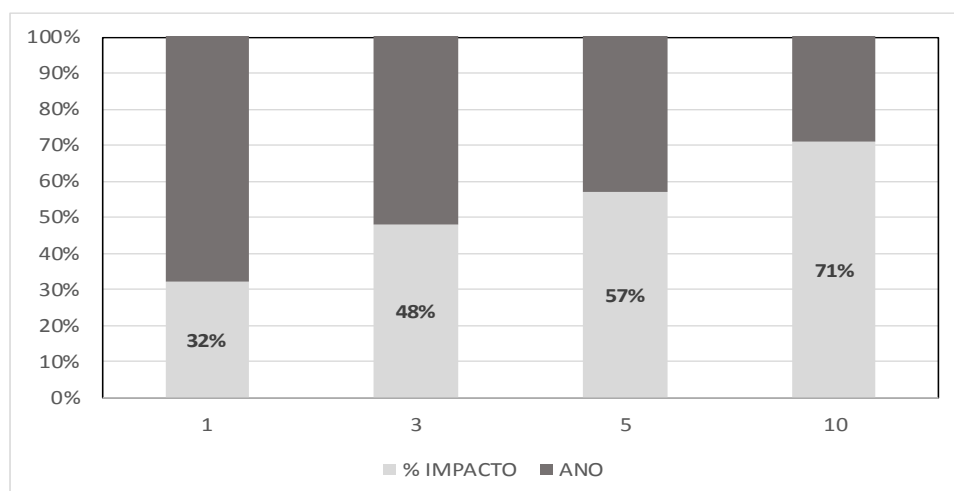
Figura 7 - Ciclo de vida de ativos intangíveis (KAYO et al., 2006)



Fonte: Kayo et al. (2006)

Quanto ao ciclo de maturidade e em consonância com os argumentos de Coff (1999) e Kayo et al. (2006), o autor Haanaes (2016) demonstra que os impactos da inovação implantada na organização (valor competitivo) ocorrem de forma gradual e contínua a longo prazo (**Figura 8**). Afirma ainda que, além da temporalidade e, em média, no primeiro ano seguinte à implementação do mecanismo estratégico aplicado (incremental ou inovador), somente um terço dos ganhos esperados tende a repercutir no desempenho operacional (retorno econômico).

Figura 8 - Temporalidade da inovação (% impacto por ano)



Fonte: Haanaes (2016)

Para superar a complexidade que a formação e a gestão dos ativos geradores de vantagem competitiva sustentável impõem sobre as organizações, Jacoby (2005, p.3), sugere que para “sobreviver a curto prazo, as empresas precisam incrementar com eficiência os recursos existentes – *exploitation strategies*. E, no longo prazo, explorarem novas possibilidades e desenvolverem novas competências – *exploration strategies*.

A competitividade poderá ser assegurada pelo seu processo de inovação e permitirá sobreviver à concorrência de mercado.” (tradução nossa). E, citando March (1991), reforça que as organizações devem possuir um sistema adaptativo desenvolvido e engajado nas estratégias combinadas de incrementar (*exploitation*) e inovar ou, até, descontinuar (*exploration*) seus produtos, atividades e trajetória de negócio. E buscar com isto a ampliação da durabilidade da vantagem ou valor competitivos adquiridos. Mas obter esta combinação é outra decisão desafiadora para as organizações, bem como o momento em que ela deve ocorrer.

3 MECANISMOS ESTRATÉGICOS: *EXPLOITATION* E *EXPLORATION*

Abernathy (1978) argumenta que uma empresa com foco em produtividade tende a inibir sua flexibilidade para mudanças e habilidade para inovar. Ele observou que, em seu estudo feito no ramo automobilístico, o valor econômico da empresa decrescia em proporção direta aos esforços aplicados para obter eficiência e maior produtividade. Sugerindo, então, que a competência de uma empresa para competir deve estar baseada não somente no aumento da eficiência produtiva, mas, simultaneamente, na busca pela competência em ser eficiente e inovadora. Mais de vinte anos após a afirmação do autor citado, a pressão sobre as organizações para adotar alternativas estratégicas diversificadas e, às vezes inconsistentes entre si, a fim de enfrentar as demandas do contexto ambiental externo que, cada vez mais turbulento, competitivo e complexo, exigem flexibilidade, rapidez nas decisões e ações acertadas, tornou-se gigantesca.

Segundo Guessoum (2014), esta situação tende a colocar a organização diante de duas opções básicas de estratégias competitivas: 1) avaliar o ambiente e explorar as oportunidades identificadas com ações e operações inéditas ao seu negócio a fim de utilizá-las no futuro (*exploration*). Ou seja: visa objetivos e resultados a longo prazo e propõe uma estratégia mais transformadora e de descontinuidade com enfoque voltado para geração de novas competências, novo valor e novos negócios; e 2) aprimorar ou incrementar ações e operações já testadas e adotá-las no presente (*exploitation*) no intuito de realizar objetivos a curto prazo por meio de ações setorizadas e melhorias técnico-operacionais (produto, processo, estrutura, gestão) para evidenciar competências vigentes e eficiência produtiva. Em resumo: escolhas entre opções que indicam organizações em atuações estratégicas distintas: (1) competição pelo futuro – participação em novas oportunidades e (2) competição pelo presente – participação de mercado (HAMMEL; PRAHALAD, 2000).

De acordo com March (1991, p.85) *exploitation* é o “refinamento e extensão das competências e tecnologias existentes, cujo padrão de retorno econômico é positivo, imediato e previsível” enquanto *exploration* é experimentação de novas alternativas, cujo retorno é incerto, remoto e, algumas vezes, negativo.”. Segundo Zhou e Wu (2010), citando os autores Benner e Tushman (2003) e He e Wong (2004), estes conceitos aplicados à inovação e desenvolvimento de produtos são definidos, respectivamente, como o uso ou refinamento de conhecimentos e habilidades atuais; e a pesquisa e a busca por conhecimentos e habilidades completamente novos.

Tidd (2015) alega que, a suposta clareza na distinção de estratégias baseadas em “escolhas” ou em “implantação”, ou ainda, racionalistas (p.e. Ansoff e a ferramenta SWOT) ou incrementalistas (p.e. Mintzberg), se dissolve quando as empresas tomam decisões em cenários competitivos complexos em que ocorrem mudanças rápidas. Sob tais circunstâncias, estratégias formais devem ser encaradas como parte de um processo mais amplo de aprendizagem contínua a partir de experiência própria ou da alheia para lidar com a complexidade e a mudança.

Hammel e Prahalad (2000) alegam que os princípios e as práticas utilizados para gerir a maioria das organizações foram inventados para responder à questão como ser mais eficiente, condição que as empresas atuais têm dominado amplamente em sua atuação incremental do negócio (*exploitation*). Completa ainda que o pré-requisito mais crítico para alcançar níveis mais elevados de eficiência é a conformidade em relação a políticas, padrões, diretrizes e protocolos de qualidade. Considera que o pré-requisito fundamental para a inovação (*exploration*) é a diversidade de pensamento e de ação - como as empresas usam novas tecnologias para desbancar modelos de negócios estabelecidos e fornecer novos produtos e serviços.

Do ponto de vista econômico, Jacoby (2005) citando vários autores, distingue-se o aprendizado organizacional sob duas denominações que se relacionam diretamente com o tipo de estratégia competitiva (ou mecanismo) adotada. São elas: (1) aprendizado de primeira ordem e (2) aprendizado de

segunda ordem. O primeiro decorre das ações organizacionais de fazer melhor o que existe hoje (incrementar certezas conhecidas), enquanto o outro envolve a capacidade e habilidade de fazer, explorar novas oportunidades (incertezas) no ambiente em que está inserida a empresa.

Estas abordagens ou mecanismos estratégicos (incremental/*exploitation* e exploratória ou de inovação/*exploration*) distintas entre si, destacam-se também por outras particularidades que serão apresentadas a seguir.

3.1 Abordagem estratégica incremental – *exploitation*

March (1991 apud JACOBY, 2005) afirma que a abordagem estratégica incremental abrange “(...) melhorias, escolhas, processo produtivo, eficiência, seleção, implementação e execução (...)” resultando em aperfeiçoamento dos índices de produtividade (redução de custos e maior eficiência no uso dos recursos). Citando Nooteboom (1999), acrescenta que inclui ainda o aprimoramento de tecnologias existentes e de esforço interno coordenado entre membros e a coerência entre o conhecimento individual e o organizacional; e também exige regras definidas e rotinas para gestão eficiente das atividades envolvidas na busca por desempenho e estrutura organizacional suficientemente integrada para permitir produção de demandas de economia em escala e a distribuição de produtos em vários mercados (logística e capilaridade).

Para os autores Freeman e Perez (1988 apud JACOBY, 2005) esta abordagem estratégica permite o surgimento de um modelo organizacional distinto e dominante e um novo paradigma econômico e tecnológico para se estabelecer. A empresa atua com preços competitivos e foco na obtenção de maior lucratividade como objetivo.

Henderson e Clark (1990), Iansiti e Clark (1994), citados por Benner e Tushman (2001), resumem que as alterações incrementais feitas nesta estrutura e tecnologias vigentes são pequenas e modulares, específicos subsistemas

organizacionais, cujo alinhamento (hierárquico ou funcional) entre os demais permanece relativamente intacto, somente rearranjado. Também podem ser aplicadas para aperfeiçoamento de processos envolvidos em produtos/serviços de segmento de consumidores existentes, pois são desenvolvidas sobre estrutura e tecnologias organizacionais já existentes (incremental).

A abordagem incremental é mais segura para a organização, pois os resultados esperados ocorrem mais rapidamente, a curto prazo, e de forma precisa decorrentes de experiências já vivenciadas e perspectivas já conhecidas, controladas e dominadas pelo negócio em sua trajetória. Constitui a principal fonte de geração de recursos e benefícios à empresa.

Na avaliação de cenários para esta abordagem (*exploitation*), utiliza-se a técnica extrapolativa¹⁶ que considera na previsão de eventos futuros as seguintes variáveis: a) os novos eventos são decorrentes de extrapolação de eventos passados, experimentados; b) os fenômenos atuais são constantes no tempo; c) inexistência de eventos transformacionais (“germes”) no cenário projetado; d) manutenção dos atores atuais – concorrentes, fornecedores, clientes, outros; e e) previsibilidade dos conflitos. Gera, portanto, uma visão de um futuro mais “provável”, certa e conservadora.

Observa-se, então, que, para manter a sustentabilidade do negócio a curto prazo, a abordagem incremental é uma estratégia competitiva que amplia as capacidades internas da empresa em razão do foco dado à eficiência na aplicação dos recursos existentes e à apropriação do valor econômico gerado por eles. Porém, por basear suas ações e decisões estratégicas somente em eventos passados (históricos), sem considerar a influência de novos determinantes sobre a performance da organização e seus objetivos corporativos, reduz sua habilidade de adaptação a este ambiente e de criação contínua de vantagem competitiva sustentável.

¹⁶ Conceitos de cenários e seus principais verbetes - agrupados no Manual de Prospectiva Estratégica (SEMA, Lisboa, 1974).

3.2 Abordagem estratégica inovadora- *exploration*

Para March (1991), a empresa para sustentar-se a longo prazo, precisa investir e explorar novas possibilidades de negócio e desenvolver novas competências. A competitividade da empresa, então, seria garantida por este processo de inovação, o qual permitiria sua sobrevivência em um mercado competitivo. A abordagem estratégica exploratória (*exploration*), segundo ele, inclui variáveis advindas de processos de pesquisa, diversidade, riscos assumidos, experimentação, testes, flexibilidade, descoberta e inovação.

Nooteboom (1999 *apud* JACOBY, 2005) acrescenta ainda que a ação inovadora ou exploratória é um processo de adaptação e flexibilidade organizacional no qual a empresa tem que se adaptar à própria e nova configuração, aprendendo com o processo e novos comportamentos assumidos, ressurgindo como uma fonte criadora, uma fonte de inovação.

O estudo do processo de inovação, que combina a teoria do ciclo de inovação e a teoria do ciclo do produto (VERNON, 1966 *apud* JACOBY, 2005), indica que tal processo ocorre em dois estágios básicos:

- ✓ O primeiro estágio da inovação é marcado pela volatilidade ou uma nova combinação schumpeteriana, enquanto o segundo estágio cria um design organizacional dominante decorrente de uma produção em larga escala e alta rotinização das atividades internas.
- ✓ No segundo estágio, a abordagem estratégica incremental é essencial, pois a inovação iniciada no primeiro estágio se consolida no segundo momento. O grau de coordenação entre os atores e as limitações de sua autonomia depende do estágio do ciclo inovador em que a organização se encontra. A melhor estrutura organizacional para uma estratégia exploratória/inovadora é a desintegrada na qual os indivíduos devem ser capazes de trabalhar independentemente, com o mínimo de supervisão ou coordenação possível. A empresa precisará adotar certas descontinuidades (rupturas processuais ou de negócios) para a descoberta ou aproveitamento de novas oportunidades surgidas ou prospectadas.

Holland (1989 apud JACOBY, 2005) em suas discussões sobre como as empresas inovam tenta responder ao dilema de como elas podem inovar enquanto atuam incrementando os recursos existentes. Deste questionamento surgiram duas outras questões: a) como inovar com o mínimo de destruição de valores e recursos e b) como descobrir, selecionar a alternativa ótima para tal fim.

Os autores Abernathy e Clark (1985) distinguem dois tipos de inovação. Aquela que (i) aperfeiçoa ou valoriza a aplicabilidade das competências organizacionais existentes e aquela que (ii) destrói, rompe totalmente com essas, impondo novas competências e capacidades, de tal forma que as tecnologias de processo, de produto, as habilidades e conhecimento corporativos acumulados e vigentes até então, pouco ou nada, satisfarão as necessidades provocadas pela inovação inserida.

Assim, a importância das rotinas e atividades existentes reduz – este último ponto reafirma diretamente o pensamento de Schumpeter (1972) quando considera que ” a ruptura criativa – disruptiva - é o veículo do crescimento” [tradução nossa] - , posição que Abernathy e Clark (1985) tendem a mediar com um posicionamento mais equilibrado quando afirmam que, a introdução de uma inovação (substituição, adoção de novos mecanismos, processos para lidar com as novas informações e necessidades) pode-se dar por meio de um uso mais eficiente das competências vigentes e conservá-las através das mudanças, desde que haja coerência interna com as novas exigências oriundas da abordagem estratégica exploratória, inovadora (DOSI, TEECE; WINTER, 1990 apud JACOBY, 2005).

Para isto, a empresa deverá ser capaz de lidar com todas as rotinas – novas e anteriores. A compatibilidade das capacidades internas, segundo eles, é fundamental para assegurar a durabilidade do negócio. A estratégia de diversificação ou exploratória não deve ser definida aleatoriamente. Ela exige regras implícitas tal qual aquelas exigidas pelas competências essenciais do negócio (*core business*).

Na avaliação de cenários desta abordagem, utiliza-se a técnica exploratória¹⁷ que considera na previsão de eventos futuros as seguintes variáveis: a) foco na análise dos processos de mudança ambiental (interna, externa e eventos geradores de futuro); b) prospecção de rumos alternativos (futuro viável) para cenários distintos; e c) identificação de *drivers* transformacionais (eventos/determinantes geradores de futuro). Propicia, então, uma visão de futuros mais remotos, com maior grau de incertezas e de desempenho futuro sem históricos comparativos (não se baseia no passado), imprecisos, prospectados em cenários alternativos e contrastantes.

O não equilíbrio entre o medo da perda de competitividade no tempo - de enrijecer-se, de ficar ultrapassada – e a urgência de inovar-se, antecipar-se ao futuro desconhecido pode levar a organização a inibir sua capacidade de manter-se ativa, em funcionamento. (BENNER; TUSHMAN, 2001). E, se tal comportamento afetar o desempenho e fluxo das atividades atuais – fonte essencial de formação de recursos que possibilita e mantém o processo de inovação na organização (*exploration*) - pode conduzi-la à falência em curto prazo.

Há duas maneiras de uma empresa falir, segundo Hannaes (2016): (i) fazer somente mais daquilo que já faz (*exploitation*): usa o conhecimento de agora e melhora o que faz melhor. Envolve atividades, decisões e investimento de baixo risco e obtenção de resultados sobre base histórica, certa, previsível (projeções). Foco resultados de curto prazo, produtos mais baratos e produção mais rápida - eficiência. Tal comportamento eleva o risco para estratégias a longo prazo por não propicia condições para acompanhar a evolução tecnológica ou mudanças no ambiente externo em que está inserido. Com isto tende a tornar o negócio obsoleto no tempo; e (ii) somente investir ou explorar muito aquilo que não faz ainda (*exploration*). Foco em inúmeras iniciativas criativas, inovadoras e solução sem erros (“estado da arte”); em desenvolvimento e pesquisa de novos produtos, novas tecnologias. Envolve investimentos a longo prazo e em grande volume que elevam o nível de risco (alto) pela imprevisibilidade dos resultados futuros

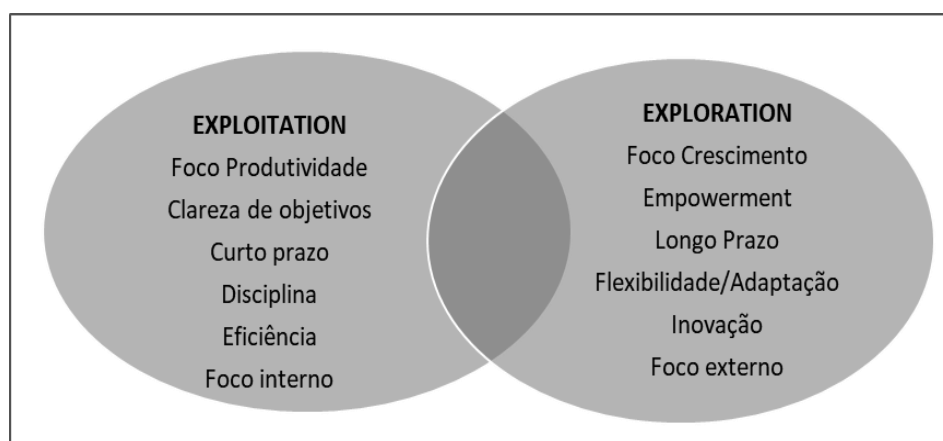
¹⁷ Conceitos de cenários e seus principais verbetes - agrupados no Manual de Prospectiva Estratégica (SEMA, Lisboa, 1974).

esperados ou pela demora no retorno dos investimentos feitos que tendem a corroer o patrimônio e a capacidade de crescimento da organização.

Desta forma, quando atinge a perfeição (erro zero), o modo certo de se fazer algo, a solução ou resultado estimado já não se adequa às condições ambientais, aos objetivos competitivos (*out of timing*) e os recursos mais escassos dos que aqueles existentes no início do processo inovador. Por isso, defende que a resposta está no equilíbrio entre ambas as abordagens para a conquista da liderança e da geração de vantagens competitivas.

Na **Figura 9** pode-se observar com mais detalhes as distinções entre os mecanismos estratégicos de *exploration* (inovador) e *exploitation* (incremental), segundo este posicionamento.

Figura 9- Mecanismos de estratégia (*exploitation/exploration*) – características



Fonte: Haanaes (2016)

Na busca pelo equilíbrio entre ambos os mecanismos, o autor destaca algumas “ciladas” deste processo:

- Busca perpétua de inovação e perfeição. Constantes alterações nas iniciativas, foco ou planos sobre mesmo assunto/produto geram frustrações e pouco resultados (planos de educação, políticas públicas, defesa, produto). Não dá tempo de atingir a maturidade da ação ou projeto para adequações.
- Excesso de confiança no sucesso obtido. Não quer mudar o que funciona agora. Acredita que já é suficientemente bom no que faz e,

em consequência, inibe o processo de renovação estratégica e organizacional. Bill Gates reforça a ideia ao dizer que o “sucesso é um professor ruim: ele nos seduz e nos leva a pensar que não tem como fracassarmos (...)”. Porter (2015) também alerta sobre o dano deste comportamento na perspectiva de inovação do negócio.

- Trabalho em equipe: o sucesso de desenvolver e implantar a estratégia exige cooperação e participação de todos para que os objetivos sejam compreendidos, alcançados (eficazes e eficientes), bem como incrementada sempre que necessário às demandas ambientais.

Segundo o autor, as empresas, à medida que crescem, deixam de explorar o ambiente concorrencial porque possui maior apropriação de conhecimento do negócio (*expertise*) e apenas alteram o que conhecem periodicamente (*exploitation*/ação incremental), tornando-se melhor e melhor naquilo em que são bem sucedidas. Porém, progressivamente se revelam menos capacitadas para inovar e menos competitivas em consequência - início do ciclo de declínio.

Em contrapartida, reconhecendo que, inovar enquanto se esforça para manter o negócio; e que não há mecanismos ou técnicas exatas que indiquem o momento em que a empresa deve inovar antes de ser atingida por uma crise, decidir sobre uma ou outra abordagem estratégica é bastante difícil e atuar sob as duas simultaneamente - o equilíbrio - é uma arte que poucos alcançam (somente 2% das empresas ao redor do mundo conseguem adotá-las dessa forma - Nestlé, Nespresso, Toyota, Lego são exemplos).

Apesar dos desafios de implantação que não podem ser ignorados, para obter o máximo de benefícios organizacionais quando da escolha dentre elas, a resposta está justamente em equilibrar a aplicação de ambas no alcance dos objetivos esperados a longo prazo (HAANAES, 2016). Para enfrentar o dilema da escolha do mecanismo na decisão estratégica e impedir o fim do negócio, sugere o autor:

- Antecipar-se à crise: se a empresa pode inovar, consegue também criar uma garantia para o futuro. Buscar sempre o próximo passo.
- Pensar a inovação em fases: Inovação impacta somente 1/3 no 1º ano e cresce gradualmente. Exige foco a longo prazo.
- Desafiar-se constantemente: ir atrás do desafio futuro antes de tornar-se realidade a qual tenha que se adaptar. Este comportamento força a empresa a vislumbrar oportunidades e lacunas em as capacidades e competências úteis ao novo desafio; e a manter-se em vantagem diante da concorrência, ou simplesmente, em condições de ter o negócio em funcionamento por mais tempo. Exige trabalho em equipe, cooperativo para superar os desafios da mudança e novas ações internas.
- Ser cético quanto ao sucesso: Sempre reconhecer que mudanças ocorrem. E que vitória, sucesso é um estágio temporário necessitando buscar o próximo estágio de crescimento para sobreviver à concorrência.

Hammel e Prahalad (2000) corroboram com os argumentos de Haanaes (2016) ao alegar que uma empresa perde a competitividade do negócio atual quando diminui a eficiência dele mais rápido do que o aperfeiçoa. E, dos negócios futuros, quando aperfeiçoa a eficiência do atual sem mudar os rumos, sem adaptar-se. Em suma: somente defender bem a posição atual de liderança não assegura a criação ou manutenção de liderança futura. E destaca que, para isto, a empresa deve atuar sob algumas perspectivas: a) reestruturação de portfólio; b) reengenharia de processos e melhoria contínua (gestão da qualidade); c) reinvenção do setor produtivo; e d) geração de novas e diferentes estratégias.

3.3 As capacidades e os mecanismos estratégicos

Levinthal e March (1993 apud KHOU; WU, 2010) afirma que uma empresa com capacidade tecnológica superior - práticas e tecnologias acumuladas ao longo dos anos – está mais propensa a buscar informações em ambientes conhecidos, próximos; e a extraí-las dos próprios conhecimentos

adquiridos no negócio para atingir vantagens imediatas. As técnicas e habilidades de gestão de processo tendem a promover maior aprendizado para realizar melhorias e facilitar inovações incrementais específicas em processos existentes (*exploitation*), segundo Benner e Tushman (2003).

Khou e Wu (2010) acreditam que tal capacidade (aporte tecnológico) instalada pode facilitar e acelerar a ocorrência de atividades incrementais específicas em atividades existentes sob os argumentos que: 1) o acúmulo tecnológico (*expertise*) capacita a empresa a entender e reconhecer com facilidade a necessidade das melhorias para a trajetória atual do negócio e, por isto, descobre soluções e maneiras de implementar tanto as práticas quanto o conhecimento (atualização); 2) à medida que se amplia a *expertise*, a empresa torna-se mais competente em absorver as mudanças do ambiente externo em sua área de negócio em razão das experiências e aprendizado adquiridos; e também mais eficiente em empregar em suas rotinas atuais os novos conhecimentos absorvidos; 3) a pressão sobre a inércia organizacional aumenta à medida que há acúmulo intenso de aporte tecnológico em mesma área (*know how*), o qual constitui a organização de processos e rotinas únicos. Tal inércia encoraja a organização a depender deste *know how* e ganhos obtidos; e intensifica as atividades que privilegiam os mecanismos de eficiência (produtividade) para assegurar tais vantagens.

Segundo Afuah (2002), Zahra e George (2002), citados por Khou e Wu (2010), a empresa investe recursos substanciais em pesquisa e desenvolvimento que envolvem descoberta de novos produtos, novos negócios; adoção de novos conhecimentos e treinamento de técnicos envolvidos, que ampliam sua capacidade tecnológica (aporte) e a habilidade da organização em avaliar e utilizar tais conhecimentos no processo de inovação e de criação de produtos (ou negócio), facilitando identificar com rapidez novas tendências, experimentar (design, formatos, materiais) e engajar-se em inovações além dos conceitos e padrões vigentes, concluindo que o incremento no aporte tecnológico de uma empresa pode aumentar a ocorrência de atividades exploratórias e de inovação (*exploration*).

Os autores Khou e Wu (2010), baseados nos fundamentos dos autores Cohen e Levinthal (1990) e March (1993; 2006), ponderam que, apesar disso, os efeitos do aumento contínuo de aporte tecnológico sobre as atividades de inovação (*exploration*) tendem a diminuir com o tempo após atingir determinado nível de acúmulo de tecnologias sob o argumento que uma empresa com aporte considerável de tecnologia vigente (domínio) pode acomodar-se com o que detém e ignorar novos conhecimentos/tecnologias distintos daquelas que adota atualmente. E ainda que, assimilar novos conhecimentos em uma estrutura organizacional que tem ganhos substanciais em razão do domínio tecnológico que possui (*expertise*) é muito difícil, pois exige um novo modo de pensar para processá-los e, para isto, às vezes, precisa-se “desaprender” sobre o que se domina atualmente.

No entanto, afirmam eles, o custo envolvido em tal aprendizado (reaprender) e a reestruturação interna necessária à adaptação desencorajam os líderes e reduzem o ímpeto inovador, exploratório. Alegam ainda que, adquirir novas tecnologias somente para fins comerciais, é ainda mais desafiador com aporte tecnológico e *expertise* elevados em razão do investimento de capital e riscos elevados que envolvem um novo negócio ou produto (*exploration*), cujo retorno é incerto e remoto quando comparado com aqueles advindos das inovações incrementais (*exploitation*) e seus benefícios (imediatos e previsíveis).

A inércia organizacional, segundo os autores, desencoraja naturalmente atividades exploratórias ou inovadoras em empresas de trajetória reconhecidamente bem sucedida, pois rompem com rotinas vigentes e exigem novos processos que podem ser incompatíveis com os atuais, resultando em resistência às mudanças. Com este raciocínio, o autor cogita que, à medida que a empresa amplia sua *expertise* (*exploitation*) em determinada área de negócio, paradoxalmente, sua capacidade de inovar e explorar (*exploration*) diminui. Sugerem, assim, que um nível moderado de aporte tecnológico (ponto ótimo) é suficiente para impulsionar atividades exploratórias e as atividades incrementais ao mesmo tempo.

March (1991) ao alertar sobre as influências da turbulência nos ambientes internos e externos sobre o nível de aprendizado organizacional e sua relação com os mecanismos estratégicos utilizados, baseando-se na frequência de substituição de conhecimento decorrente da movimentação de pessoal (*turn over*; demissões) dentro das organizações (fechada ou aberta), tende a propôr uma alternativa para as resistências às mudanças.

Segundo o autor, quando o nível de melhorias (*exploitation*) é moderado e o *turn over* relativamente alto, o nível de aprendizado organizacional reduz. Porém, quando o nível de atividades incrementais é elevado, o aprendizado organizacional aumenta progressivamente até que o índice de *turn over* atinja determinado patamar e, logo a seguir, recua. Estabelece ainda uma relação positiva entre o tempo de serviço e o nível de aprendizado individual e complementa que o impacto das variáveis ambientais (sistema aberto) sobre o nível de aprendizado organizacional é negativo em razão da perda de capital intelectual e período de acomodação de novos conhecimentos.

Mas este efeito pode ser afetado e confundido com a variação no índice de *turn over*, mesmo se moderado. Para uma organização em sistema fechado, considera a variação de *turn over* menos eficiente como fonte de atividades exploratórias, inovadoras. Defende o autor, então, que a combinação entre empregados “antigos” (titulares) e novatos, que sabem menos em média que os titulares, mas o que sabem é menos redundante para o conhecimento organizacional, tende a ser uma solução para o aperfeiçoamento do sistema de aprendizado organizacional e fortalecimento do aporte de capital intelectual necessário à implantação das mudanças e melhor desempenho das estratégias adotadas.

Mas quando optar por este ou aquele mecanismo estratégico no intuito de gerar maior ou melhor vantagem competitiva para o negócio e assegurar desempenho sustentável? Há um mecanismo (incremental ou inovador) mais propício à sustentabilidade do negócio que o outro? E se sim, qual o tempo necessário para que se configure a vantagem competitiva esperada por cada mecanismo e desempenho? Há relação efetiva entre o mecanismo utilizado como

estratégia, a vantagem competitiva gerada e desempenho esperado? Estas questões, e ainda a imprecisão e falta de consenso na definição teórica do que é vantagem competitiva propriamente dita (DE BRITO; BRITO, 2012), tendem a demonstrar a dificuldade de eleger alternativas à ação e decisão estratégica sobre os rumos de um negócio em ambiente de constantes mudanças e tempo exíguo para ajuste da organização diante do surgimento de outra inovação, novas mudanças. Dominar este lapso de tempo contribui para ampliar a complexidade das escolhas estratégicas e sua gestão.

3.4 O Dilema: Mecanismos *Exploration* e ou *Exploitation*

Jacoby (2005), baseando-se nos autores Wright (1931) e Koffmann (1993) e sob as teorias da evolução aplicadas às organizações, lembra que as estratégias incremental e exploratória competem entre si por recursos escassos e, por isto, as empresas tendem a escolher dentre elas em algum momento e a enfrentar o dilema entre aprimorar o conhecimento dominado e buscar o desconhecido.

Esclarece ainda que, nesta perspectiva teórica, a empresa é composta de inúmeras rotinas e competências essenciais desenvolvendo-se sob a influência de mecanismos de variação e seleção (referência às teorias evolucionistas de Darwin e Lamarck). Durante sua evolução, a empresa modifica-se, transforma-se e tais mudanças precisam ser selecionadas para preservar sua coerência interna. Novas rotinas surgidas dos processos de variação (*exploration*) nem sempre são consistentes com as rotinas vigentes. E, torna-se, então, essencial selecionar (*exploitation*) tais rotinas para manter a coerência necessária à existência da empresa (durabilidade). Mas qual é a medida necessária de transformação que uma empresa necessita em comparação com a medida de estabilidade, incremental, considerada pela autora não há resposta, somente indicativos de que, no “modelo evolucionar, o comportamento inovador, exploratório de uma empresa se mede pelo nível de práticas e o índice de mudança provocada no ambiente. Quanto maior este índice, mais a empresa

explora, inova.” (March, 1991¹⁸ apud JACOBY, 2005). E, admitindo que a combinação de ambos os mecanismos em determinado limite assegura a sobrevivência da organização, propõe que o horizonte de pesquisa seja suficientemente fechado para manter os investimentos incrementais (comportamento de seleção) e suficientemente aberto para especular, explorar novas descobertas (comportamento de variação).

Baseado nas teorias de organizações dinâmicas, Volberda (1998 apud JACOBY, 2005) sugere algumas soluções possíveis para o dilema de escolher entre os mecanismos de *exploration* e *exploitation*. Uma delas considera que a empresa pode utilizar ambos os mecanismos tendo uma parte da organização voltada para melhorias, ajustes incrementais (cadeia produtiva, processos internos); e outra, voltada para inovação, explorar novos conhecimentos e processos (P&D, marketing). Desta forma, haverá uma divisão horizontal ou vertical da estrutura organizacional.

Ainda segundo o autor, a separação vertical poderá seguir dois caminhos: o gestor delega, orienta as atividades exploratórias e controla a manutenção da coerência interna; ou: define o curso das ações e coordena os *staffs*. Na separação/estrutura horizontal, a interação de todos os departamentos com o mercado e fontes de tecnologia poderá capturar novas tendências e oportunidades. Não há direcionamento de ação pelo gestor. Na estrutura vertical, o gestor determina os objetivos específicos e foco que os setores/departamentos devem seguir em suas atividades inovadoras (orientação focal).

Outra alternativa dada pelo autor prevê a separação entre as especializações da empresa (incremental/rotinas e processos e exploratória/inovação) em organizações distintas. Uma empresa focada em determinados estágios de atividades exploratórias, de inovação (produtos, testes, P&D) e outra, atuando em estágios complementares com atividades incrementais, de melhorias (eficiência, produtividade, marketing, distribuição) sob uma

¹⁸ March (1991) propõe um modelo de adaptação no qual consiste em elaborar a relação entre *exploitation* e *exploration* e suas implicações sobre o acúmulo ou uso do conhecimento nas organizações. Em um modelo de mútuo aprendizado, o dilema entre *exploitation* e *exploration* envolve o dilema entre curto prazo e longo prazo e, também, entre ganho de aprendizado individual e coletivo - um modelo de desenvolvimento e difusão de conhecimento organizacional.

arquitetura ambidestra (TUSHMANN; BENNER, 2001). Muito comum no setor de farmácia e bioquímica.

A adoção periódica dos mecanismos estratégicos em separado é outra solução alternativa dada pelo autor na qual a empresa pode dedicar-se a exploração de novos rumos, negócios por um tempo e, em outro momento, dedicar-se às melhorias de processos internos e produtos (incremental). No entanto, Nooteboom (1999) referindo-se a Burns and Stalker's (1961) ressalta que “oscilar” entre tais abordagens (mecanismos) é muito difícil, pois exige adequação de tarefas, transferências constantes de funções entre os empregados, tempo de absorção de conhecimentos e novas práticas; e outras mudanças necessárias à adequação interna a cada troca de abordagem ocorrida.

O equilíbrio entre os mecanismos *exploration* e *exploitation* permite à organização estabelecer flexibilidade estratégica em sua estrutura. Cria um ambiente propício às atividades voltadas para inovação e amplia sua capacidade de absorção e assimilação de informações que auxiliam os processos de melhorias e adaptação interna às mudanças (KHOU; WU, 2010).

Tal flexibilidade ajuda ainda a organização a atingir o potencial máximo de seus recursos-chaves e facilitar sua adaptação a ambientes turbulentos, de trajetória imprevisível (EISENHARDT AND MARTIN, 2000; TEECE, PISANO; SHUEN 1997 apud KHOU; WU, 2010), fornecendo novas e inovadoras maneiras de criar vantagem competitiva sustentável que, mesmo dependentes de uma gestão adequada dos recursos e implementação das estratégias e das dificuldades que envolvem combinar as diferentes competências internas (organizacionais, funcionais e tecnológicas), a tornam capaz de responder rapidamente às mudanças do ambiente externo e obter melhor desempenho econômico.

Os autores Kim (1998) e Krzemińska (2015) ainda ressaltam que, apesar de perdas e crises impulsionarem as organizações a empreenderem atividades exploratórias e inovadoras, os riscos envolvidos podem comprometer seu desempenho e existência no percurso, reforçando assim a necessidade de se

obter um equilíbrio entre os mecanismos incremental e exploratório, adaptando-os ao momento mais favorável à evolução próspera da organização.

4 INDÚSTRIA TÊXTIL BRASILEIRA – EVOLUÇÃO E CONTEXTO

O primeiro estudo feito sobre a evolução da indústria têxtil no Brasil ocorreu em 1957 (EUA) por meio da publicação do livro de Stanley J Stein - *Origens e evolução da indústria têxtil no Brasil (1850-1950)*. Por ele, pode-se conhecer a dinâmica do desenvolvimento econômico brasileiro compreendida entre a era Colonial e o Estado Novo Democrático e a evolução da indústria têxtil nacional. Descreve as primeiras iniciativas da atividade têxtil (regional), as relações comerciais (interna e externa), as fontes de financiamento e de suprimento (matéria-prima, mão-de-obra, equipamentos/máquinas), a regulamentação do setor e os impactos do ambiente externo (guerras, barreiras comerciais, contexto sócio-político) que orientaram a velocidade do desenvolvimento e adaptação do sistema produtivo brasileiro a este contexto.

A produção têxtil no século XIX¹⁹ consistia em fabricar tecidos grossos, rústicos, para vestimenta de escravos e trabalhadores livres e ensacamento de açúcar e café exportados no período. Contudo, a produção artesanal desse tipo de tecido data desde o século XVIII. Em 1755, no litoral catarinense, operavam 266 teares que produziam, aproximadamente, 40 mil metros de panos de linho e de algodão (STEIN, 1979 apud SANSON; LIMA, 2008).

Sanson e Lima (2008) acrescenta que, em meados do século XIX, as pequenas fábricas começam a se organizar em bases empresariais e novas políticas setoriais direcionam o mercado baseado em exportações para o mercado doméstico em razão da elevada tarifa sobre produtos têxteis importados (+30%). A partir de 1880 as empresas brasileiras começam a substituir as importações de tecidos mais elaborados.

¹⁹ Em 1785, a Coroa Portuguesa decretou por alvará a proibição de existência de tecelagem mais elaborada no país por acordo bilateral entre Brasil e Inglaterra (protecionismo), permitindo exclusivamente a fabricação de tecidos “rústicos” de algodão e “apropriados para uso...dos negros, enfardar ou ensacar mercadorias em geral.” (Alvará de 5 de janeiro de 1785, citado *in* Comissão encarregada da revisão da tarifa, *Relatório* Rio de Janeiro, 1853, p.102. Apud Stein, 1979, p.20. Neste período também existia a proibição de desenvolvimento ou aquisição de máquinas e equipamentos para indústria têxtil. Dessa forma, inibindo o desenvolvimento da indústria têxtil local.

Embora a indústria têxtil colonial tenha se voltado inicialmente para o mercado regional, aos poucos, atingiu o mercado nacional. Especialmente para produtos de nicho específico, mais limitado, substituindo importações de artigos de malha, bordados e toalhas felpudas. Nessa fase inicial, as fontes de financiamento foram locais, principalmente, aqueles advindos dos lucros de atividades comerciais e poupanças dos colonos aplicadas num sistema bancário informal. Em 1920, embora a maior parte da importação de tecido para consumo interno houvesse sido substituída por similar nacional, os produtos de melhor qualidade ainda eram importados (STEIN, 1957, p.77 e 109 apud SANSON; LIMA, 2008).

A produção têxtil voltada para o mercado interno continua nas décadas seguintes. E, a partir de 1950, o processo de industrialização brasileira se intensificou, influenciado pelas políticas públicas que regulamentavam e favoreciam financiamentos ao setor, bem como importação de máquinas e equipamentos com taxas diferenciadas, por fontes diversas: Estado ou empresas estatais, capital internacional e privado nacional (LEOPOLDI, 1994; DRAIBE, 1985; SERRA, 1983; MARTINS, 1976 *apud* CAPUTO; MELO, 2009). O crédito subsidiado à indústria e as políticas protecionistas colaboraram com este processo de crescimento que, somados à entrada de capitais estrangeiros (norte-americano, europeu e japonês) como fontes de financiamento, propiciaram maior rapidez ao desenvolvimento observado no período.

A partir da década de 90, os ambientes econômico, monetário e político desgastados pelas altas taxas de inflação, crise do petróleo e clamor popular por redemocratização e tendências favoráveis ao capitalismo liberal, deflagram mudanças significativas no país (estabilização e valorização da moeda nacional, renegociação da dívida externa, eleições diretas, abertura de mercado, queda de barreiras protecionistas, nova Constituição, aumento de investimento estrangeiro) que desestabilizaram o ambiente de negócio por facilitar novos entrantes no mercado e aumentar a competitividade entre concorrentes (interno e externo) em novo patamar. Este contexto associado à introdução de novas tecnologias favoreceu oportunidades à indústria de transformação (inclui o setor têxtil): novas regras e câmbio favorável para exportações, fusões e aquisições (abertura de capital estrangeiro), modernização do parque fabril (novas regras de importação,

novos equipamentos e máquinas), expansão das vendas, diversificação do produto, aprimoramento da qualidade, eficiência produtiva e desempenho operacional superiores (GIAMBIAGI; MOREIRA, 1999).

A ocorrência destes fatores, segundo Bruno (2016), provocaram reestruturação do setor, refletida nos novos perfis das empresas e nas formas de governança que se seguiram; enquanto a saturação de modelos de negócio e o aparecimento de novos, remodelaram as redes de poder que definiam a identidade da indústria têxtil brasileira, revitalizando-a. Lembra ainda o papel importante do momento sócio-econômico e das políticas públicas implementadas que alteraram o perfil de consumo da população, o nível de oferta e demanda de empregos industriais, a formação de competências e de capacidade institucional.

O autor ainda destaca em outro trabalho (2007) que, somadas às condições internas do país, a queda de barreiras comerciais e a ascensão econômica dos países asiáticos entre 1994 e 2004 promoveram no setor uma corrida sem precedentes por preços e custos baixos em insumos e produtos acabados; e adoção de novos modelos produtivos. O *fast fashion*²⁰ e as cadeias de valor globais alteraram as estruturas de produção e consumo (GEREFFI; MEMEDOVIC, 2003; AZMEH; NADVI, 2014 apud BRUNO, 2016), nas quais a internet e as tecnologias de comunicação, ao disseminarem a informação em tempo real para qualquer parte do mundo e aproximarem mercados, produtos e consumidores, tornaram-se fatores limitadores e diferenciadores de vantagem competitiva em razão do maior ou menor acesso que se tem a elas.

O somatório de todas estas mudanças agregou alguns desafios à indústria. A adaptação para algumas fábricas não ocorreu de forma planejada e nem no momento adequado, o que gerou o fechamento de muitas delas, gerando

²⁰ *Fast fashion* (moda rápida) significa um padrão de produção e consumo no qual os produtos são fabricados em coleções, consumidos e substituídos rapidamente. Este modelo de negócios depende da eficiência em fornecimento e produção em termos de custo e tempo de comercialização dos produtos ao mercado, que são a essência para orientar e atender a demanda de consumo por novos estilos a baixo custo. Trata-se de um movimento importado de marcas como a Zara, Benetton, H;M, Forever 21, GAP a partir dos anos 90. No Brasil, grandes redes de varejo como C;A, Renner, Riachuelo, Marisa e Hering aderiram à tendência. Para funcionar, o sistema requer coleções compactas, variedade de modelos e retirada de peças que não vende e reposição do que vende (sistema *push ; pull*). (FILIPPO, 2016; SEBRAE, 2015; CUNHA, 2015).

desemprego e queda na dinâmica econômica de algumas cidades e segmentos vinculados (cadeia de serviços e suprimentos).

No pólo produtivo da região catarinense (SC), as fábricas, incluindo as mais tradicionais e centenárias, evidenciam os reflexos desta trajetória até os dias atuais, conforme revela o trecho do texto de Gazzoni (2013) publicado no site do jornal o Estadão (caderno Economia) sobre empresas em condição falimentar na região: “(...) começou com a abertura comercial no País, nos anos 90. As indústrias sucateadas e mal geridas não conseguiram competir com as importações. Com produção verticalizada, faltou capital de giro para manter o negócio (...)”.

À medida que a indústria têxtil cresce e se desenvolve e, por se tratar de um setor reconhecido pelo uso intensivo de mão-de-obra e insumos (água, energia, matéria-prima orgânica e não-orgânicas), além de gerador de resíduos industriais e tóxicos que provocam danos ambientais, novos enquadramentos legais de sustentabilidade e proteção ambientais são exigidos e impostas novas e severas sanções a ela (CNI, 2017 p.31 - 39), fatos que agregam custos elevados à atividade para atender os requisitos e mantê-los adequados à legislação vigente e em constante atualização. Além da exigência óbvia (responsabilidade ambiental), as normas atuais exigem ainda ações de governança (rentabilidade, redução custos, inovação) e responsabilidade social (combate à corrupção, atividades comunitárias).

Destarte as pressões internas e dificuldades inerentes ao setor enfrentadas em todo seu processo de desenvolvimento, segundo a ABIT²¹ (2016), o Brasil, no ranking mundial, ocupa a quarta posição na produção de confecção e malharia; a quinta posição na produção têxtil; a segunda posição em produção e terceira em consumo de denim no mundo. E é, atualmente, a última cadeia têxtil produtiva integrada do Ocidente - produz desde as fibras (naturais e artificiais) até o produto final (confecções e moda). O setor representa cerca de 5,8% do

²¹ ABIT - Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção, fundada em 1957 com a denominação Associação Paulista da Indústria Têxtil, é uma das mais importantes entidades dentre os setores econômicos do País. Ela representa a força produtiva de 33 mil empresas instaladas por todo o território nacional, empresas de todos os portes que empregam mais de 1,6 milhão de trabalhadores e geram, juntas, um faturamento anual de US\$ US\$ 37 bilhões. (2016).

valor total da produção da indústria de transformação nacional. Possui mais de 33 mil empresas (29 mil são formais) que empregam diretamente mais de 1,5 milhão de pessoas (equivalente a 16,7% do total da indústria de transformação) e indiretamente, quase quatro vezes mais (CNI, 2017). Há inúmeras empresas de pequeno e médio porte vinculadas à atividade fabril (80% são confecções com mais de 5 empregados), além de prestadores individuais e temporários (costureiras, bordadeiras, artesãos).

Apesar de produtor e consumidor importante de têxteis e vestuário, o Brasil tem participação pequena no comércio mundial como exportador (0,3%, ocupando a 25ª posição no ranking mundial em 2016) e apresenta queda de 0,2% e de duas posições no ranking entre 2015 e 2016, revelando ainda sua tradição de direcionar a produção ao mercado doméstico (92% do total produzido). O restante destina-se ao mercado internacional – Argentina e Estados Unidos/EUA com fibras têxteis basicamente (IEMI, 2016 apud DETEC, 2017; CNI, 2017).

O volume de produção dos segmentos têxtil e confecção apresenta queda, respectivamente, em 12% e 6% (em mil/toneladas) e no faturamento em conjunto (valor de produção) -32% entre 2010 e 2015 (IEMI, 2016 apud CNI, 2017, p.26), impactado pelo aumento da substituição de produtos acabados, tecidos e fios nacionais por importados (confeccionados atinge 11,3% e têxteis, 24,3% do mercado interno), somado à recessão econômica²² no referido período (IBGE apud O GLOBO, 2017).

As oscilações no crescimento e desempenho do setor agravadas periodicamente pelos contextos econômico recessivo e político desfavorável mais recentes e do passado (CNI, 2017) geram desempregos²³, destarte mantenha sua posição (2º) como maior empregador da indústria de transformação (RAIS, 2015 apud CNI, 2017), e desestruturação do setor, protelando o aprimoramento de capacidade produtiva e de inovação.

²² “Na comparação com o mesmo período do ano passado, o PIB cresceu 0,3% (2º trimestre 2017). Foi a primeira alta após 12 baixas seguidas. A última vez que a taxa ficou positiva nesta base de comparação foi no primeiro trimestre de 2014, quando avançou 3,5%” divulga IBGE em *O Globo* (2017).

²³ Mais de 150 mil demissões ocorreram entre 2012 e 2015, o equivalente a 10% da força de trabalho do setor, responsável por 75% de utilização do total de mão-de-obra nacional (CAGED, 2016 apud CNI, 2017).

De forma positiva, em 2017 (janeiro a maio), o mercado têxtil apresenta sinais de recuperação e demonstra crescimento de produção (-0,3% contra -6,1% ano/acumulado em 2016), saldo positivo na geração de empregos (+ de 18 mil postos), crescimento do índice de confiança do empresário (+5% vestuário e +8% têxtil - média) e aumento das vendas do varejo (+5% nas vendas e +7,2% no faturamento), conforme CAGED (jan a maio/17) e IBGE (2017 apud CNI, 2017, p.24).

Com estas condições - a aptidão manufatureira do setor têxtil e de confecção nacional demonstrada no ranking mundial, à baixa participação do Brasil no mercado global e à tendência de crescimento da produção interna (+0,2%) - a indústria reforça parceria com a APEX-Brasil²⁴ para elevar a participação do país no mercado internacional e facilitar sua adaptação aos novos mercados e à expansão tecnológica (CNI, 2017).

As mudanças setoriais continuam evoluindo em complexidade de produção e concorrência. O avanço das novas tecnologias (3D, nanotecnologia, realidade ampliada, tecidos tecnológicos), as exigências legais e de sustentabilidade, o novo perfil de consumidor e a constante reconfiguração dos players setoriais revelam a formação de um novo ambiente de produção e competitividade, que alguns já o denomina de 4ª revolução industrial, no qual as oportunidades e desafios impostos tenderão a continuar selecionando os agentes mais aptos à adaptação nesta corrida pela sobrevivência no setor.

Com base nas considerações, conteúdo exposto e os objetivos deste trabalho, no capítulo a seguir apresentar-se-á o estudo de caso realizado a fim de identificar as estratégias competitivas adotadas pela empresa selecionada sob os mecanismos de *exploitation* e *exploration* e os resultados obtidos. E verificar-se-á ainda se estas estratégias criam valor competitivo sustentável a longo prazo que garanta sua sobrevivência nas décadas vindouras.

²⁴ A Apex-Brasil tem como objetivo desenvolver a competitividade das empresas brasileiras, promover a internacionalização de seus produtos e processos, atrair investimentos estrangeiros ao país e desenvolver iniciativas que fortaleçam a marca Brasil no âmbito mundial: missões prospectivas, rodadas de negócios, apoio à participação em eventos, visita de compradores e formadores de opinião internacionais.

5 ESTUDO DE CASO – EMPRESA HERING S/A

Para alcançar esses objetivos, pretende-se utilizar como procedimento metodológico o estudo de caso qualitativo de uma empresa brasileira do ramo têxtil com mais de 135 anos de atividade no país, situada no Vale do Itajaí na cidade de Blumenau (SC), baseando-se em fontes abertas - pesquisa documental e publicações divulgadas em imprensa especializada e sites oficiais - a fim de identificar as características e existência de mecanismos estratégicos *exploitation* e ou *exploration* em sua busca pela liderança e criação de vantagem competitiva sustentável no setor em que atua. Pela análise dos dados obtidos, comparar a relação entre: a) o mecanismo estratégico adotado (*exploitation* e *exploration*); b) a geração de diferencial competitivo e de desempenho organizacional e c) a duração temporal da vantagem competitiva adquirida. E, ainda, identificar os fatores e condições restritivas e ou impulsionadoras (*drivers*) atrelados a cada mecanismo utilizado pela organização que impactaram significativamente (ou não) os resultados analisados durante o estudo realizado. E, ainda, se há relação causal entre a criação de valor competitivo sustentável e o mecanismo estratégico utilizado pela organização, destacando e comparando o impacto da escolha sobre o desempenho e valorização de seus ativos (tangíveis e intangíveis).

A escolha da empresa (Hering S/A) se deu por ser uma das primeiras empresas têxteis a se instalar no país (1876), participando do início da fase industrial no Brasil; pela longevidade de sua trajetória comercial (mais de 130 anos de existência²⁵), seu potencial competitivo (está entre as 20 empresas brasileiras mais valiosas há décadas) e por ser uma das marcas mais conhecidas pelos consumidores no ramo têxtil (*top of mind* desde 1996). E, ainda, em razão destas características, ter sido identificada como um objeto de estudo acadêmico de conteúdo significativo para exploração dos mecanismos estratégicos utilizados – foco deste trabalho – em sua trajetória e que a mantiveram no mercado até os dias atuais, bem como entender como se deram os impactos daqueles no

²⁵ Apesar de ter iniciado suas atividades em 1876, a empresa somente foi registrada com a denominação Trikotwaren Fabrik Gertrueder Hering em 1880.

histórico de seu desempenho econômico e de sua valorização patrimonial, conforme registros contábil-financeiros e análise de mercado obtidos.

Dos dados analisados, comparar-se-á os resultados da empresa quanto aos 1) **ativos tangíveis** (desempenho contábil-financeiro, valor de mercado, lucratividade) e aos 2) **ativos intangíveis** (ativos humanos, ativos de inovação, ativos estruturais e ativos de relacionamento) para identificação de existência de diferencial competitivo sustentável associado ao **mecanismo estratégico** utilizado (*exploitation* e *exploration*) pela empresa, de acordo com as fases identificadas em sua trajetória e especificadas no tópico **5.1**.

Para avaliação da competitividade, o conceito de vantagem ou valor competitivo a ser considerado será aquele em que uma empresa tem vantagem competitiva sustentada quando ela está implementando uma estratégia de criação de valor que não está sendo implementada simultaneamente por algum dos concorrentes atuais ou potenciais, e quando esses concorrentes são incapazes de duplicar os benefícios desta estratégia (BARNEY, 1991 apud DE BRITO; BRITO 2012).

Para identificar a relação entre as ações estratégicas adotadas pela empresa ao longo de sua trajetória e a criação de valor sustentável (ativos tangíveis e intangíveis) quanto ao atributo “temporalidade”, durabilidade da vantagem adquirida, utilizar-se-á os argumentos do autor Haanaes (2016), conforme ilustrados na **Figura 8**.

A identificação de existência ou predominância dos mecanismos estratégicos utilizados (*exploitation*, *exploration*) em cada fase destacada na trajetória da empresa em estudo, dar-se-á pelos critérios distintivos relacionados na **Figura 9**.

5.1 A empresa – evolução, contexto e características

Os fundadores da Cia. Hering S/A²⁶, os irmãos Hermann e Bruno Hering, chegaram ao Brasil em 1878 vindo da Alemanha (2ª onda de imigração alemã), que passava por transformações sociais e econômicas importantes (2ª Revolução industrial e unificação da Alemanha). Nascidos em uma família tradicional de mestres artesãos em indústria têxtil (atuavam desde 1675 no ramo), e sabendo da existência de uma colônia alemã no Brasil, pretendiam iniciar atividade comercial entre os dois países (importação/exportação) para atender estes colonos e ampliar os negócios da família. Mas somente em 1879, após adquirir um caixote de fios e um tear circular – que tiveram que aprender a manusear e dominar seu uso -, os primeiros tecidos de malha (*expertise* da família na Alemanha) começaram a ser produzidos. Nos dias atuais, a empresa ainda continua na família e é administrada pela 5ª geração de seus descendentes - Conselheiro Ivo Hering e CEO Fábio Hering, pai e filho respectivamente (BILSLAND, 1999; LUCKTENBERGER, 2004; HERING, 2017).

A cadeia têxtil brasileira compreende três segmentos básicos (DEPEC, 2017). São eles: 1) **Fios e filamentos**: segmento que produz a matéria-prima (fibras) para a indústria têxtil. Tais fibras podem ser naturais (animal ou vegetal (algodão, juta, linho, ramí, sisal, seda e lã) ou químicas (aquelas produzidas por indústria química -artificiais, tais como raio viscoso e raio acetato e por indústria petroquímica - náilon, acrílico, poliéster e polipropileno). Cerca de 58,7% das fibras consumidas pela indústria têxtil brasileira são naturais - o algodão responde por 95% delas; 2) **Têxtil**: segmento responsável pela fabricação dos tecidos ou malhas utilizados pela indústria têxtil que subdivide-se em: a) **fiação**: recebe as fibras das algodozeiras (algodão), das beneficiadoras (outras fibras naturais) e da indústria química e petroquímica (fibras químicas) e produz o fio; b) **tecelagem**: recebe o fio das fiações e produz o tecido cru; c) **malharia**: recebe o

²⁶ As ações da Companhia são negociadas no segmento do Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), sob o código HGTX3. Principais acionistas: o banqueiro Pedro Moreira Salles (Campbuh Investments), o ex-presidente do Banco Centra Armínio Fraga (Gávea Investments), o fundo de investimentos sul-africano Coronation Fund Managers, a firma de investimentos de Cingapura Templeton Asset Management e a gestora de ativos britânica First State Investments (FORBES, 2015).

fio de algodão produzido pelas fiações e produz a malha crua; e d) não-tecidos²⁷: São “tecidos” decorrentes de processos químicos (seco ou úmido), sem utilização de fibras naturais; 3) **Confecções**²⁸: **(ou confeccionados)**: segmento que transformam os tecidos e as malhas em peças acabadas para o usuário final e classifica-se em a) vestuário roupas de lazer, esportiva, social, profissional, íntima, moda praia, outras; b) linha lar: cama, mesa e banho, incluindo cortinas e tapetes; c) meias e acessórios; e d) outros: sacarias, redes, lonas. Este segmento absorve 75% da mão-de-obra de toda indústria nacional. Em sua estrutura, encontram-se muitas empresas de pequeno porte (PME) e prestadores de serviço individuais vinculados (RAIS, 2015 apud CNI, 2017).

A empresa Hering atua nos segmentos têxtil (a, b, c), confecções (a, c) no mercado nacional (799 lojas distribuídas em mais de 3000 municípios que compõem 97,5% Receita Bruta/2016) e internacional (19 franquias - Uruguai, Bolívia e Paraguai que representam 2,5% Receita Bruta/2016) por meio de lojas próprias (89), franquias (729), *webstores* (4) e varejo corporativo (KOTLER; KELLER, 2006, p. 503) com 17.012 clientes varejistas/multimarcas. Suas lojas estão localizadas em shopping centers (80%) e as demais, em corredores comerciais ou ruas. Esta estrutura de comercialização e distribuição (*omnichannel*) e presença em quase todas as regiões brasileiras (com menor presença no Norte e maior concentração Sul-Sudeste) demonstram a capilaridade e extensão da abrangência de seus produtos em território nacional.

A Hering S/A ²⁹ tem como fundamentos das ações estratégicas i) crescimento consistente (expansão de vendas e rentabilidade), ii) resultados sustentáveis e iii) desenvolvimento e gestão de suas marcas e coleções por meio de planos focados no posicionamento, distribuição e comunicação de marketing adequados ao perfil e público de cada uma delas. Em seu plano estratégico (2007-2010), periodicamente revisado, contempla: a) o reposicionamento dos

²⁷ **Não tecido** (*nonwoven tissus*) é um artigo têxtil constituído de fibras ou filamentos dispostos organizada ou aleatoriamente para formarem uma manta (estrutura plana, flexível e porosa) e consolidados, ou seja, agrupados, por processo mecânico, químico ou térmico (ABINT, 2017). Possuem múltipla utilidade: engenharia civil, (estabilização de solo) limpeza doméstica, higiene pessoal, automobilística, hospitalares, embalagens, impermeabilização, filtragens diversas e vestuários.

²⁸ 60% a 65% da produção têxtil nacional são destinados a vestuário. O restante é utilizado na fabricação de outros produtos: artigos de cama mesa e banho; calçados e direcionados a outras indústrias que utilizam materiais têxteis - automobilístico, farmacêutico, hospitalar, agrário e moveleiro (IEMI, 2016; MDIC, 2017 apud CNI, 2017).

²⁹ Publicado no site Hering S/A – Relação com Investidores. <http://hering.riweb.com.br>.

preços; b) ajustes nas coleções de acordo com público-alvo; c) expansão da rede de lojas em modelo diferenciado (*visual merchandising* - VM); e d) aumento no número de clientes multimarcas. No detalhamento tem-se:

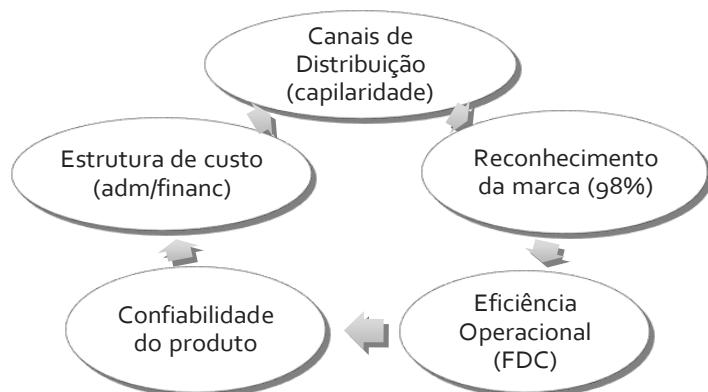
Quadro 5 -Planejamento Estratégico (2017 – atualizado)

Negócio: gestão de marcas, desenvolvimento de produtos e canais de distribuição de vestuário.
Missão: desenvolver marcas, criar e comercializar produtos e serviços de vestuário com valor percebido e foco no cliente.
Visão: ser reconhecida como a mais rentável e melhor gestora de marcas de vestuário.
Valores <ul style="list-style-type: none"> ✓ Respeito aos clientes: encantar o cliente c/ produtos e serviços que superem suas expectativas. ✓ Sustentabilidade: ser economicamente rentável, promover responsabilidade socioambiental. Integridade e Ética: agir c/ transparência e ética, respeitar as regras da sociedade. ✓ Inovação e abertura a mudanças: pesquisar e monitorar o mercado. Reinventar-se. ✓ Comprometimento: atitude para alcançar as metas de acordo com a visão estratégica da empresa.
Política da Qualidade e Sustentabilidade <ul style="list-style-type: none"> ✓ Desenvolver marcas e canais de distribuição por produtos e serviços de qualidade c/ valor agregado para encantar clientes. ✓ Garantir um ambiente de trabalho ético, íntegro e seguro ao desenvolvimento de seus colaboradores. ✓ Ser economicamente rentável, promovendo a responsabilidade socioambiental, respeitando as regras da sociedade.

Fonte: Dados publicados no site. <http://hering.riweb.com.br>. Elaborado e adaptado pela autora.

Seus fatores de sucesso (pontos fortes) podem ser destacados, conforme figura a seguir.

Figura 10 - Fatores de Sucesso (KFI)



Fonte: a autora com base na pesquisa realizada para o estudo de caso.

Os principais produtos estão relacionados ao (i) *lifestyle* casual ou moda básica, confortável (camisetas, moletons, vestidos, calças, bermudas, pijamas, roupas íntimas), identificado pela tradicional camiseta branca (100% algodão). E, mais recentemente, ao (ii) *fast fashion* - moda jovem e acessórios de moda (bolsas, cintos, mochilas, bonés) -, cuja marca mais conhecida é representada pelo logotipo dos dois peixinhos (que representam os irmãos pioneiros Hering). O público-alvo destes produtos abrange as classes sociais (A, B, C, C+ e D) e todas as faixas etárias (crianças, jovens, adultos) com predominância feminina, identificados pelas linhas *casual*, *premium* e *fast fashion* e marcas distintas (*Hering*, *Hering Kids*, *PUC*, *Dzarm*). O modelo atual de varejo³⁰ oferecido aos clientes é de auto-serviço e, com a nova proposta de valor (*fast fashion*), tende a migrar para o serviço completo, adaptado para o público-alvo selecionado.

A moda rápida (*fast fashion*) pode ser entendida como uma estratégia de oferta de produtos de alta qualidade, intensivos em moda, de alta frequência de coleções, que procuram atender a demanda de consumo em seu pico, mas com preços relativamente baixos. Portanto, designa a possibilidade de oferta de produtos que incorporam algum elemento de estilo com ciclos de vida curta (CIARNIENE; VIENAZINDIENE, 2014; AZMEH; NADVI, 2014 apud BRUNO, 2016).

O modelo de produção híbrido é um dos diferenciais da Cia. Hering e é caracterizado pela combinação de produção própria, terceirizada e *outsourcing* (compra de produto acabado) no mercado interno e externo garantindo flexibilidade e velocidade para atender à demanda do mercado. Este modelo permite buscar a melhor opção entre produzir internamente, terceirizar etapas do processo produtivo ou comprar o produto acabado - '*make or buy*'. Em média, 20% dos itens vendidos são comprados prontos ('*outsourcing*') e os 80% restantes são produzidos pela empresa. A empresa possui 10 unidades

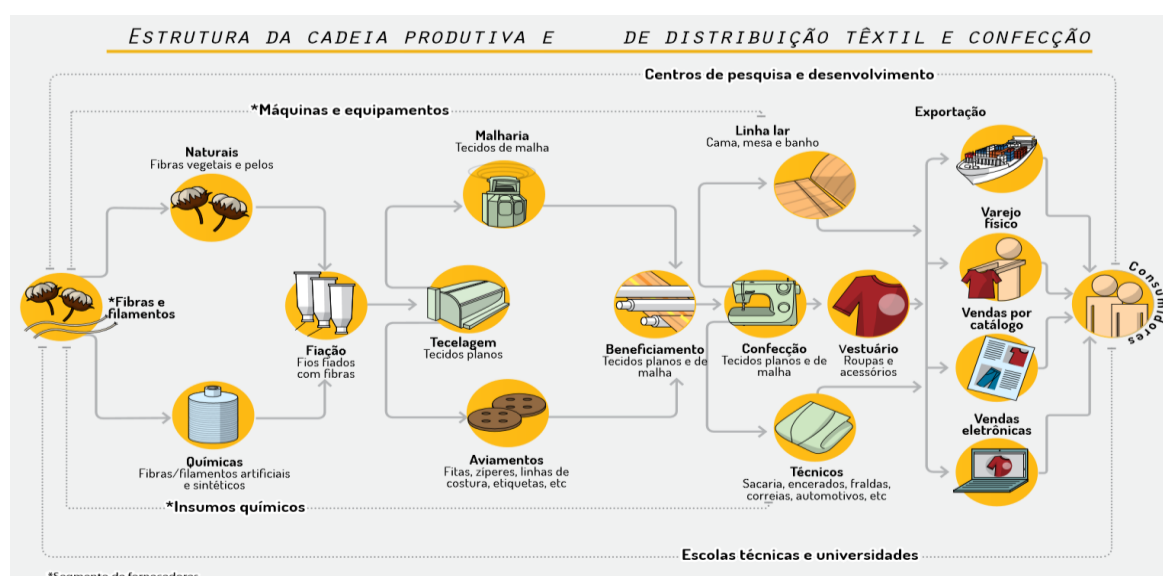
³⁰ Varejo ou organizações que vendem para os consumidores finais (seja um fabricante, um atacadista ou um varejista) para uso pessoal e não comercial, segundo Kotler e Keller (2006, p. 500) podem ser oferecidos em quatro níveis de serviço: a) auto-serviço: consumidor procura, compara e seleciona o produto; b) seleção: o consumidor encontra e compra o produto, mas pode pedir ajuda; c) serviço limitado: o cliente precisa de informação e ajuda; e serviço completo: varejo de alto custo, pois os vendedores ajudam em todos os processos de compra - procura, comparação e seleção.

produtivas (quatro em Santa Catarina³¹, cinco em Goiás e uma no Rio Grande do Norte) e 2 centros de distribuição (SC e GO) (Relatório Sustentabilidade Hering, 2016 e atualizações 3º Trimestre 2017).

As plantas fabris contemplam todas as etapas do processo produtivo: malharia, beneficiamento, corte, confecção, acabamento e embalagem. Algumas etapas do processo de fabricação são realizadas por terceirização, especialmente nas atividades de confecção, costura e acabamento pelas chamadas ‘facções’ – micro e pequenas empresas formadas por ex-empregados do setor têxtil que sob contratação fornecem serviços às grandes empresas - amplamente utilizadas na indústria. Ver cadeia produtiva têxtil completa na **Figura 11**.

O tamanho dos diferentes elos da cadeia produtiva cresce à medida que se caminha em direção aos bens acabados e consumidor final. O final da cadeia é composto por mais de 3 mil unidades fabris de malhas e tecidos. Na produção de fibras têxteis químicas, em razão da necessidade de escala de produção, tem-se poucas empresas de grande porte.

Figura 11 - Estrutura da cadeia produtiva e distribuição do setor têxtil



Fonte: ABIT – Relatório de Atividades 2016 ³².

³¹ Em 2014 houve fechamento de uma fábrica em Santa Catarina /SC para redimensionamento de custos operacionais, uma franquia no exterior e redução de 30% no número de funcionários, totalizando mais de 3.300 demitidos até jun/2016. Total empregados em junho 2016: 6.674. Fonte: www.hering.com.br.

A sazonalidade da produção na indústria têxtil é uma característica marcante que decorre das tendências da moda e da época de consumo em duas estações/ciclos: a) novembro-abril (primavera/verão) e b) maio-outubro (outono/inverno) que incluem os feriados festivos mais importantes para o comércio (férias escolares, festas de final de ano, Dia das Mães, dos Pais, das Crianças, festividades locais) e os períodos de safras das fibras naturais (DETEC, 2015). Portanto, o setor tende a adotar esta sazonalidade na produção como padrão.

Este modelo não se adapta ao segmento *fast fashion* que exige um *timing* perfeito (*time to market – TTM*) – geralmente bem reduzido - entre o surgimento da nova tendência de moda e o tempo de torná-la disponível para o público-consumidor em qualquer canal de distribuição, em quantidade e preço adequados. Em razão disso, a Hering produz atualmente seis coleções anuais e mais de mil itens para atender o varejo e suas lojas (HERING, 2016). Na Europa - referência no setor – a troca de coleção ocorre em ciclo de 7 a 15 dias (a média do mercado brasileiro é de 25 dias, segundo SEBRAE), incluindo a fase de produção e distribuição com alcance global. A produção de novos lançamentos (absorção de tendência, planejamento, protótipo, testes, modelagem e confecção de modelo aprovado para a fabricação) pode ocorrer em até três dias (prática da marca espanhola Zara – Inditex S/A).

Das 32,2 mil empresas formais que compõem o setor apenas 0,3% delas são classificadas como grande porte. Os demais 99,7% são compostos por micro, pequenas e médias empresas em sua maioria, confecções. A empresa Hering S/A se enquadra nos critérios de classificação de empresas de grande porte, conforme definem o BNDES e o SEBRAE - receita bruta anual maior que R\$ 300 milhões e quantidade de empregados superior a 500 pessoas. (apud CNI, 2017).

Os dados apresentados são variáveis da estrutura do mercado têxtil atual e daqueles decorrentes do posicionamento recente e abordagem estratégica

³² ABIT - Cartilha O Poder da Moda.

da empresa em estudo, que somados a sua trajetória de 137 anos, servirão de base de dados e informações para análise dos mecanismos estratégicos incremental (*exploitation*) e de inovação (*exploration*). Ressalte-se ainda que, em razão da extensão da pesquisa e limitação de tempo, os dados financeiros reais concentrar-se-ão na fase de transição mais recente da empresa (1990-2017), contidos em relatórios institucionais e de mercado, por facilidade de acesso e disponibilidade dos dados necessários ao estudo proposto. As lacunas encontradas durante a pesquisa se dão tanto por alteração de formato das informações publicadas ao longo do tempo quanto por não estarem disponíveis na internet (web), fato que, para análise de algumas variáveis, levaram a projeções numéricas com base em dados passados recentes ou sobre dados reais coletados em período posterior ao de referência.

5.2 Trajetória organizacional e transições estratégicas (fases)

A evolução da empresa se deu em fases distintas desde o início de sua atividade fabril (1880) até 1999, segundo Bilsland (1999), complementadas pela autora deste trabalho até o terceiro trimestre de 2017, conforme dados identificados na pesquisa feita e caracterização adiante. Nestas fases serão observados os eventos de maior destaque da trajetória comercial e fabril da empresa estudada, os mecanismos estratégicos adotados (ou preponderantes), o desempenho econômico gerado e as vantagens competitivas adquiridas em cada período selecionado no estudo, bem como essas variáveis se identificam ou não com as teorias apresentadas até aqui.

5.2.1 Do período entre 1878 a 1913³³ - inovação e expansão nacional

O ano de 1878 foi dedicado pelo fundador Hermann Hering às atividades comerciais em áreas distintas (charutaria, serviços contábeis), contradizendo a prática local de dedicação às atividades agrícolas, até 1879 quando, juntamente com seu irmão Bruno Hering recentemente emigrado para o

³³ Dados e informações obtidas nas pesquisas e estudos dos autores Lucktenberger (2004), Bilsland (1999), Raulino (2008), Sanson ; Lima (2008).

Brasil, e após adquirir um tear circular nas redondezas, inicia as atividades fabris da empresa Hering com a fabricação das primeiras camisetas em malha de algodão, cujo registro formal da sociedade em 1880 (*Trikotwaren Fabrik Gerbrueder Hering*) introduz o primeiro ciclo industrial têxtil na região SC.

Entre 1880 a 1901, os irmãos, contando com os demais membros da família (esposa, cunhado e filhos maiores) e aquisição de mais teares, expandem as vendas para cidades vizinhas, tendo como público-alvo os trabalhadores rurais, colonos, e os das pequenas indústrias e comércios que começam a se desenvolver na região (moinhos, olarias, serrarias, madeiras, engenhos de açúcar, cervejaria, mercearias).

Com o aumento das vendas e da demanda, adquire mais máquinas, altera o processo produtivo com a construção de roda d'água para gerar energia hidráulica (1892), técnica usada pelos Estados Unidos e Europa, e mecanizar os teares. Adquire novo imóvel em outra cidade vizinha (Bom Retiro - SC, 1897) e transfere a fábrica para lá em razão das constantes enchentes que ocorrem na cidade de Blumenau (construída às margens do rio Itajaí-Açu) e para melhor alocar seus recursos (mais de 5 teares, 3 espuladeiras, 30 empregados, equipamentos corte e costura, estoque de produtos e matéria-prima). A fábrica anterior é transformada em ponto de venda e distribuição de produtos.

Em 1898, inicia vendas para as colônias do Rio Grande do Sul e inicia a expansão territorial de vendas (capilaridade) na Região Sul. Neste período, outras indústrias têxteis oriundas de outras regiões (RJ e SP) instalam-se no Vale do Itajaí nas cidades de Blumenau e Brusque (Kaarsten em 1882; Renaux, 1892 e Buettner, 1898).

A partir de 1902, a empresa diversifica a formação de capital – de partes iguais entre os irmãos Hering inicialmente, distribuem suas cotas entre os demais familiares que atuam no negócio e captam investimentos com terceiros -, resultando sua composição em 75% de capital próprio e 25% de financiamento de terceiros (empréstimos; alavancagem) para atender a expansão das vendas à região Sudeste (SP, MG, RJ) ocorrida em 1904, a diversificação dos produtos

(meias, ceroulas, camisas, macacões) e a adequação às oportunidades dos novos pontos de venda daquela região (mais industrializados e com maior contingente de homens livres pós-escravatura), atingindo o território nacional gradualmente.

A expansão prossegue com aquisição de mais equipamentos e imóveis (entre 1892 a 1905 aumentou, em média, mais de 27,3% a.a em máquinas e equipamentos e mais de 20% a.a em imóveis para uso e proteção ambiental. SANSON; LIMA, 2008), bem como o aumento de dependência de sua atividade econômica por matéria-prima importada (fios e peças alemãs).

Em razão dos atrasos que impactavam a produção e as vendas (quantidade, frequência e pontualidade), em 1910, obtém financiamento de empresas alemãs para compra de equipamentos e instalação de uma fábrica de fiação. Em 1913, esta fábrica entra em operação e dá-se início à verticalização completa da atividade (fiação – tecelagem – confecção – vestuário), estrutura inédita na época (no tocante à inserção do segmento confecção no ciclo produtivo) e, menos frequente, no setor até os dias atuais.

Com os ganhos obtidos da exploração de atividades financeiras iniciada na região em 1902 (captação de poupança e empréstimos à indústria e comércio local), das confecções e da redução de custos pela produção do próprio fio (matéria-prima essencial; insumo), prossegue acumulando capital, adquirindo máquinas, equipamentos e peças (em 1913 detinha 30% de maquinários disponíveis no estado SC. SANSON; LIMA, 2008; LOMBARDI, 2001, p.48) e diversificando (adquire área próxima à fábrica de Bom Retiro para reflorestamento e proteção ambiental), ações que ampararam o crescimento constante das vendas e a expansão da marca da empresa, tornando-se a maior malharia do país em 1906.

No período em destaque, pode-se observar as ações estratégicas adotadas pela empresa que impulsionaram o crescimento do negócio, tais como: o incremento da capilaridade (expansão e distribuição geográfica), a formação e ampliação das capacidades internas (aumento de pessoal,

equipamentos/máquinas, instalações/fábricas), segmentação de clientes (indivíduos, pequenos comércios, centros urbanos e comerciais), diversificação (atividade têxtil de fiação, atividade financeira, segmento têxtil inusitado no país – malharia) e inovações (novo modelo de estrutura têxtil produtiva, novo tecido e tecnologias vinculadas – vestuário em malha e uso de tear circular - energia hidráulica; e organização – tecelagem segregada da atividade de costura e comercialização). E que apoiavam o incremento da atividade principal vigente por facilitar a aquisição de bens, contratação de pessoal, aquisição de matéria-prima e outras; permitir a aplicação do excedente em outras atividades (empréstimos a comerciantes; tomada de poupança dos colonos com cobrança de juros e remuneração), gerando mais capital e riqueza patrimonial (formação de patrimônio – bens, capital, lucro, direitos a receber pelas vendas efetuadas). Também revelam o desempenho lucrativo da atividade e, por consequência, o reconhecimento pelos consumidores da confiabilidade e qualidade da marca, e da unicidade do produto que asseguraram a liderança da empresa no setor em âmbito local, regional e, posteriormente, nacional, destacando-se tanto na concorrência interna quanto na externa (fronteiras) que, apesar de ser pequena nos primórdios da atividade em razão do produto exclusivo, se mostra, de forma lenta ainda, crescente nos anos vindouros.

Outro aspecto observado refere-se à evolução do modelo de produção que a empresa adota em sua atividade no período: das práticas e fundamentos de uma empresa empreendedora (familiar), nos quais os papéis de administrador, proprietário, acionista e de operário/técnico se confundem e são executados simultaneamente, passa-se para aplicação de práticas relacionadas à produção em escala (fordistas e tayloristas) surgindo divisão de tarefas (produção, comercial, financeira, compras, administração), segregação de responsabilidades (gestão e operacionais), atividade realizada por fases em linha de produção (fiação, tecelagem, corte, costura, transporte), produção de poucos itens (camiseta, ceroulas, cuecas, camisas e macacões) em grande volume. Transição necessária à crescente evolução das vendas e à adaptação da dinâmica de mercado vigente na época (modelo microeconômico de oferta/demanda).

A estrutura de produção verticalizada que engloba todas as fases do ciclo produtivo têxtil (ver **Figura 11**) adotada pela empresa, introduz no setor um novo modelo de estrutura produtiva que, até os dias atuais não é comum, por incluir o segmento de confecção à atividade. O motivo de pouco engajamento das demais empresas do setor a tal estrutura se dá pelos custos envolvidos no processo. Pois exigem mão-de-obra especializada (corte, costura e acabamento), diversidade de matéria-prima (tecidos, linhas, fios, aviamentos), área apropriada para alocar pessoas, equipamentos e estoques, muitos maquinários de costura e de corte e outros acessórios (regras, tesouras, moldes). Por outro lado, permite maior controle das especificações, qualidade do produto e dos custos envolvidos, bem como de todas as fases e processos iniciados desde a negociação com os fornecedores até a entrega final do produto ao cliente.

A segmentação de clientes, que, gradualmente, evolui dos primeiros trabalhadores rurais e colonos da região do Vale do Itajaí – SC, expande-se para os colonos e pequenos comerciantes dos estados SC e RS com oferta de camisetas, ceroulas e cuecas, negociados de forma direta com os indivíduos e comerciantes e, logo depois, por meio de catálogo; ao atingir a região Sudeste, o o foco das vendas volta-se os trabalhadores das fábricas e comerciantes que adquirem grandes volumes de produtos nacionais para exportação à Europa para os quais inclui, no mix de produtos existentes, camisas e macacões, peças de vestuários mais adequados às atividades dessa região e à nova sociedade que se forma (homens-livres pela queda das atividades de escravidão, desenvolvimento urbano). Iniciando-se assim a tendência de venda em grandes volumes que, mais tarde, denominar-se-á varejo corporativo ou a grandes atacadistas em substituição ao varejo direto praticado pela empresa nas duas primeiras décadas de sua trajetória. Este modelo de vendas em grandes volumes (grandes varejistas ou atacadistas) vigera até o final da década de 90, com participação menor, porém não menos importante, até os dias atuais (comumente denominados clientes *multimarcas*).

Deste comportamento e ações tomadas pela empresa, deu-se a evolução do seu desempenho econômico no setor que, destarte não haver localizado dados contábil-financeiros reais relativos a este período durante a

pesquisa (Demonstrações de Resultados, Balanço Patrimonial), pode-se deduzir que ocorreu verdadeiramente pelas citações em diversas publicações consultadas e disponíveis ao público especializado ou comum (relatórios internos, material acadêmico, relatórios de mercado) relativas ao crescimento e expansão territorial de suas vendas no período, às aquisições crescentes de bens imóveis e móveis, de novas fábricas, de novas tecnologias; à descentralização de atividades relativas à produção, bem como pelos prêmios de reconhecimento de qualidade do produto, de tecido inovador e de liderança do setor que recebeu. Além disto, a continuidade das atividades comerciais em crescimento constante apontado nas décadas seguintes reforça esta percepção como pode ser visto nos tópicos e períodos tratados adiante.

Quanto à caracterização dos mecanismos estratégicos adotados pela empresa para atingir tal desempenho, por tratar-se de início de atividade de cunho inovador e pioneiro (novo setor econômico na região, nova estrutura de produção no país, tecido inédito) que exige mão-de-obra qualificada, tecnologia avançada (tecer malharia e operar tear circular) e aplicação de capital elevado para operação e manutenção (estrutura verticalizada) e, em razão disto, sem concorrência direta no mercado local e nacional, depara-se com um ambiente concorrencial de poucos concorrentes (“oceano azul”), conforme afirma Mauborgne e Chan Kim (2004). E, com isto, assegura a liderança da empresa pela exploração de novo setor econômico na região SC pela inovação do processo produtivo, por deter *know how* tecnológico e experiência no ramo (*expertise* própria e tradição familiar) e pelo forte relacionamento com fornecedores estrangeiros e familiares do ramo na Alemanha - país que já operava desde o início do séc. XIX na 2ª revolução industrial, enquanto o Brasil a atingirá somente a partir de 1950, torna-se uma fonte de obtenção de novas tecnologias e práticas no setor).

Este *benchmarking* torna a empresa constantemente informada das novidades do setor no exterior e, que adaptadas à realidade local, a coloca em vantagem competitiva diante dos concorrentes. Tais elementos e resultados (*outputs*) caracterizam a aplicação do mecanismo estratégico denominado *exploration*, aqui representado pelo foco externo expresso pelo desenvolvimento

e exploração de atividade econômica inédita no local (setor têxtil no Vale do Itajaí - SC) e de nicho e segmento de mercado não desenvolvido no país (vestuário, malharia); pela inovação representada pela introdução de produto (malha de algodão), tecnologias e estrutura produtiva inovadores, pela atitude visionária e de longo prazo ao apostar em novo segmento e atividade têxtil local, transformando o setor (disrupção criativa, schumpeteriana) e gerando demanda compatível com suas expectativas de ganho; também pela adaptação ao ambiente e às necessidades pessoais e oportunidades de negócio - inexistência de atividade têxtil no local, busca de fonte de subsistência familiar, baixo investimento inicial para a produção do tecido escolhido.

Após decidido sobre o negócio a ser desenvolvido, para iniciar a operação (tecer o fio, fabricar o tecido e confeccionar as peças de vestuário), a aquisição de matéria-prima, maquinários e equipamentos específicos e contratação de mão-de-obra especializada e, logo depois, mais investimentos para atender a demanda e crescimento das vendas, a formação de capital e do aporte tecnológico torna-se essencial para obter as capacidades exigidas à criação e expansão do empreendimento.

Nesta fase, a aquisição inicial desses recursos para propiciar as condições de funcionamento da fábrica, viabilidade do negócio e os incrementos posteriores de tais capacidades para adaptação à demanda, ao volume de produção (aquisição de novas fábricas, maquinários, novas tecnologias) crescente e garantia de produção ininterrupta, caracterizam o mecanismo estratégico denominado *exploitation*, evidenciado pela formação e acumulação de recursos internos que ocorreu no período (tecnológicos, financeiros, humanos e operacionais) para início das atividades e para os ajustes incrementais massivos representados pelas aquisições de bens e fábricas a fim de atender demanda crescente e expansão de vendas.

Observa-se ainda no período que as estratégias de *exploration* (inovação e transformação) e as estratégias de *exploitation* (incrementais e de formação de capacidades) ocorrem com a mesma intensidade. Por tratar-se de início de atividade inovadora e, por tal, exigir formação e acumulação de

capacidade específica, as ações de *exploitation* seguem a complexidade, abrangência e necessidade de investimento que a atividade de *exploration* demanda, complementando-se. Tal equilíbrio facilita a expansão do negócio e impõe igual tendência de resultados crescentes à fase seguinte que inicia uma trajetória de sucesso empresarial que durará 100 anos aproximadamente, quando novo ciclo de inovação começará.

A durabilidade deste sucesso e as vantagens competitivas adquiridas, demonstradas pelo desempenho econômico, crescimento contínuo e reconhecimento público – foi considerada a maior empresa de malharia do país (1906) -, podem estar relacionadas às variáveis que se destacam no período em análise, consideradas *drivers* geradores de vantagem competitiva sustentável, segundo os autores Kayo et al. (2006), Prahalad e Hammel (2010), Haanaes (2015) e Barney (1991) respectivamente. São elas: (i) a formação de ativos intangíveis (capital intelectual coletivo e individual – *expertise* e *know how*; estruturais, tecnológicos e de relacionamentos com parceiros, fornecedores, clientes e empregados); (ii) a inovação introduzida pela atividade fabril (criação de setor inovador na região, transformação do setor existente pela introdução de técnica de tecelagem e modelo de produção diferenciados) vigente até os dias atuais, pela posse do novo espaço competitivo e domínio do futuro próximo pela empresa; (iii) pelo retorno gradual e contínuo que a inovação implantada promove, incrementando o desempenho econômico e valorização dos ativos patrimoniais; (iv) inovação de valor, unicidade, irreplicabilidade e baixa competitividade gerados pelo domínio da técnica da elaboração do tecido (malharia) e pelo modelo de estrutura verticalizada introduzido, bem como em razão dos custos elevados envolvidos. Estes ativos intangíveis, somados ao aprendizado formado e aperfeiçoado no período, assegurarão sua participação no mercado até 2017, quando ainda estará inserida entre as 25 empresas mais valiosas do país.

Outro fator que colabora com a obtenção e caracterização da vantagem competitiva da empresa nesta fase refere-se à adaptação da empresa aos mecanismos microeconômicos (oferta/demanda) vigentes na época, cuja finalidade principal é a geração de lucros (função utilidade) oriundos do balanceamento entre preços e quantidades. Também compatíveis com os

conceitos e Teoria de Posicionamento adotados pelos autores anteriores à década de 80 que preconizam que tal vantagem se dá por fatores externos à organização, decorrentes da estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e do mercado. No caso em referência, uma indústria têxtil nacional incipiente voltada para tecidos rústicos, com restrições ao desenvolvimento do setor e de tecnologias em razão de acordos comerciais que privilegiavam importação de produtos têxteis estrangeiros e fornecimento de matéria-prima (fibras naturais) para o exterior (Inglaterra), concorrência mínima e mercado restritivo, voltado para atender necessidades das atividades agrícolas (lonas, estopas, sacarias).

Fatores de sucesso da empresa que se destacam nesta fase: a) elevado desempenho econômico e valor de mercado - único participante local/regional e titular do ranking nacional; b) boa estrutura de custo e política de endividamento, presumida pelo acúmulo de capital, investimentos massivos e por não haver menção de riscos ou prejuízos associados ao período; c) eficiência operacional e formação de capital próprio pela estrutura de custo e política de endividamento aplicadas; d) ampliação da capilaridade pela expansão territorial das vendas; e) canais de distribuição: venda direta, catálogo e comerciantes (grandes volumes; varejistas e exportadores); f) produto inovador (tecido malha) e qualidade superior por utilização de matéria-prima importada (fios e corantes oriundos da Inglaterra e Alemanha) e g) reconhecimento da marca pelos prêmios recebidos, pela popularização do produto refletida no aumento das vendas e pela valorização patrimonial em razão do retorno dado aos acionistas/proprietários (lucro obtido).

5.2.2 Do Período entre 1914 a 1960³⁴ - expansão, estabilidade e parceria

Em 1914, quando a I Guerra Mundial eclodiu, e com ela a suspensão de atividade comercial com a Alemanha, a empresa possuía um aporte tecnológico considerável, que com a fábrica de fiação própria e a aquisição de algodozeiras no Nordeste (forneciam plumas de algodão), manteve a produção

³⁴ Dados e informações obtidas nas pesquisas e estudos dos autores Lucktenberger (2004), Bilsland (1999), Raulino (2008), Sanson e Lima (2008).

ininterrupta e a capacidade de atender às demandas internas (indivíduos, comércios e empresas), dos países vizinhos (fronteiras), do esforço de guerra (1914-1918) e do pós-guerra, cujo volume produzido no período deu à empresa, em 1915, o título de maior malharia da América Latina. Neste mesmo ano, aprimora seu processo produtivo por novos investimentos e inserção de energia elétrica em suas fábricas. A empresa altera seu nome de Comercial Gerbrueder Hering (1897) para Hering & Cia.

Em 1918 com o falecimento do último fundador (Bruno Hering. Hermann Hering faleceu em 1915) encerra-se o ciclo da 1ª geração da companhia e começa a 2ª geração de descendentes, sem interrupção de suas atividades, expansão territorial ou crescimento de vendas.

Em razão do seu porte (volume de vendas, bens, tecnologia e mais de 300 empregados), em 1929, foi transformada em sociedade anônima denominada Cia Hering para fortalecer a estrutura de capital (captação de recursos) e investimentos. para ampliar sua capacidade produtiva e reestrutura organizacional. Aproveitando-se das oportunidades do momento econômico (a Grande Depressão) e falências de empresas locais, adquire uma fábrica local de malharia (Indaial - SC) e descentraliza as atividades de costura/confecção (SANSON; LIMA, 2008).

As condições favoráveis para a expansão da atividade fabril que se deu neste período, desde limitações geológicas e geográficas que facilitavam o isolamento e dificultavam o acesso da colônia a recursos em cidades distantes, promovendo um autossuficiente desenvolvimento local no Vale do Itajaí e redondezas; políticas nacionais protecionistas, câmbio desfavorável às importações e incentivos fiscais (subsídios) em 1890, que afetaram e reduziram as importações têxteis, até a suspensão de importações nacionais (1914 -1918), impulsionaram a industrialização e crescimento do setor têxtil local e nacional, voltado para atendimento das demandas internas (consumidores e empresas) e, posteriormente, às do exterior e fronteiriços.

Este contexto, somado à continuidade de gestão e boa alocação dos recursos pelos fundadores por incrementos do aporte tecnológico, novas fontes de energia para dar agilidade ao processo produtivo em razão da expansão territorial (capilaridade) e, conseqüente, volume de vendas, tornaram o negócio da empresa viável - como detalhado na fase anterior - e bem sucedido neste período e seguintes por fortalecerem as estruturas financeira e operacional da empresa, sustentando o negócio; novos investimentos e os ajustes incrementais vinculados ao crescimento das vendas e respectiva adequação organizacional, desde o início da atividade até os “próximos 30 anos” (SANSON; LIMA, 2008, p. 121).

Com a superprodução têxtil gerada no período pós-guerra (1920), queda dos preços na atividade agropecuária (café), a Grande Depressão (1929) e a Revolução de 30, as indústrias em dificuldade pressionam o governo por incentivos e apoio ao desenvolvimento do setor têxtil, “alcançando (entre 1930-1945) o máximo de produção e o mínimo de instabilidade...” (STEIN, 1979, p. 143 apud LUCKTENBERGER, 2004) em razão dos benefícios recebidos, tornando-se o segmento mais importante da indústria da transformação até 1939.

Durante a II Guerra Mundial (1939 - 1945), as atividades do setor voltaram a crescer. A valorização da moeda nacional, as políticas de incentivos ao desenvolvimento industrial e fortalecimento do mercado interno, urbanização, intervenção estatal desenvolvimentista construíram os primórdios do capitalismo brasileiro colaboraram com isto. A indústria supre a demanda interna e as exportações são direcionadas para América do Sul, África do Sul e Estados Unidos (LUCKTENBERGER, 2004, p. 30).

A Hering continuou sua política de expansão e, em razão das barreiras às importações de máquinas, desenvolveu tecnologia própria (adaptação de máquinas existentes com peças alemãs, utilizando recursos e conhecimento tácito dos emigrantes profissionais da região e, posteriormente, nos fornecedores que emergiram do contexto econômico e de industrialização da época) para reduzir a dependência da importação de máquinas, matéria-prima e fios. Manteve o modelo de estrutura de produção verticalizada no período. Ampliou os benefícios assistenciais aos empregados (creche, seguro de vida, cooperativa de

crédito e de consumo, refeitório, ambulatório médico, educação/ensino) para minimizar as dificuldades de acesso a estes serviços na região ou em outros estados; e fundo de pensão para garantir sustento das famílias em caso de invalidez por acidente e doenças incapacitantes, bem como atender à conformidade legal exigida e usufruir dos benefícios associados como incentivo fiscal à prática. Em 1951 muda de nome para Indústria Têxtil Cia.Hering. Em 1953, adquire a fábrica de meias Fröschlin que a transforma na segunda unidade fabril denominada Meias Hering Ltda.

Com a economia do país voltado para o mercado interno e seu desenvolvimento (infraestrutura de transporte, educação técnica, industrialização, alimentos, energia e petróleo) e o crescimento das áreas urbanas, a empresa dedica-se a aperfeiçoar seu processo e incrementar seu volume de produção e vendas para adequar-se à demanda e ao ambiente favorável ao negócio (incentivos, linhas de crédito, novas fontes de fornecimento e de investimentos).

Esta fase (1914-1960), como visto, é marcada pela expansão das vendas em âmbito nacional e incremento das capacidades produtivas com adoção de novas tecnologias (energia elétrica), novas aquisições de fábricas, segregação de atividades fabris para melhor adequação do recursos (costura, fábrica, fiação, administração) motivada pelas ações de vendas e pelo ambiente econômico e político favorável ao negócios (economia desenvolvimentista com incentivos à industrialização, urbanização, afluxo de capital estrangeiro em abundância, escassez de produtos têxteis em razão da II Guerra Mundial). Destarte, suspensão de importações, os recursos obtidos na fase anterior permitiram à empresa atuar sem descontinuidade produtiva, portanto, menos dependente de máquinas e matéria-prima importadas. Esta autossuficiência amparou as atividades no início do ciclo e nas fases de escassez de mercado.

Assim como no ciclo anterior, a produção destina-se ao mercado interno nacional que atua em sistema parcialmente fechado, reforçada agora pelas medidas desenvolvimentistas (protecionismo e incentivos à substituição de importações). A dinâmica da concorrência no mercado é alterada em razão dos incentivos à industrialização, à diversificação da produção interna e à crise desencadeada na economia agrícola exportadora (queda do preço do café e

açúcar), apresentando-se maior e mais heterogênea (fragmentada) em relação à fase anterior. Apesar de ainda não possuir concorrente direto nas primeiras décadas (apenas os produtos importados) quanto ao tecido produzido e quanto ao volume de vendas (superior aos dos novos entrantes que iniciam carteira de clientes e cadeia de fornecimento agora), a Hering passa a planejar suas ações estratégicas considerando esta variável a fim de minimizar quaisquer impactos sobre o desempenho econômico de seu negócio neste novo ambiente que se forma e tende a ser mais dinâmico e mais competitivo a partir da década de 30 pela expansão do setor industrial e maior número de concorrentes em mesma indústria e segmento (confeções/vestuário). Apesar do novo ambiente concorrencial que se evidencia, a estrutura e o modelo de produção, bem como os produtos produzidos e comercializados até então, continuam inalterados e adequados às mudanças do perfil de consumo e demandas de produção.

Diante dos efeitos da II Guerra Mundial (racionamento, escassez de crédito) e concessão de benefícios fiscais federais às práticas de bem-estar no trabalho como medida de fortalecimento e enquadramento empresarial às novas exigências trabalhistas, a Hering implanta sistema de benefícios assistenciais aos empregados (saúde, seguro, desportos, fundo de pensão, crédito, consumo de gêneros) por meio de criação de cooperativas e fundação de assistência, diversificando sua área de atuação e aderindo ao segmento de cooperativas e fundação assistencial (sem fins lucrativos).

Com isto, acrescenta mais uma variável estratégica de *exploration* ao negócio, mas, em comparação ao período anterior (1880 – 1913), apresenta baixo índice de diversificação de negócio ou *exploration*. Sendo as iniciativas citadas (cooperativas, fundação assistencial e aquisição fábrica de meias – segmento acessórios e moda) mais investimentos em oportunidades que favorecem o resultado das operações principais (benefícios fiscais) e maior satisfação dos empregados pelos benefícios assistenciais disponíveis do que maximização de recursos próprios (rentabilidade e lucro).

Esta fase é marcada, preponderantemente, pelo mecanismo estratégico *exploitation* evidenciado pelas ações incrementais e de fortalecimento do aporte tecnológico e recursos internos (capacidades) para apoio à expansão

das vendas e da capacidade produtiva que ocorreram neste período, cuja vantagem é ampliar a capacidade instalada a fim de atender a demanda nacional promovida pelo desenvolvimento da indústria nacional, crescimento da área urbana e incremento dos níveis de emprego e renda; e, ainda, preparar a estrutura atual para desafios futuros pelo cenário propício que se apresenta à exploração potencial de novos clientes e novas oportunidades de negócios no mercado interno e externo.

A formação desta capacidade e visão antecipação de futuro e de longo prazo permitiram o avanço gradual das vendas e de exploração de novas regiões. E, em razão disso, considerando o acúmulo de capital gerado e de capacidade produtiva decorrente dos 80 anos de atividade bem-sucedida e o aumento significativo da concorrência interna no setor, o foco estratégico da empresa se direciona para a diversificação e especulação de novos mercados na fase de transição seguinte, conforme apresentado adiante.

Tal comportamento reforça e evidencia o posicionamento teórico de Prahalad e Hammel (2000) quando se referem à importância das estratégias de incrementos pontuais (*exploitation*) para manter a eficiência do negócio atual e com isto não comprometer o negócio futuro esperado ou emergente. Por isto, e pelas variáveis citadas acima, o fator de vantagem competitiva destacado neste período é representado pelos recursos internos formados (bens tangíveis e intangíveis) que se acumularam proporcionalmente ao crescimento do negócio em valor econômico e expansão territorial (capilaridade).

Os fatores de sucesso identificados neste período são similares ao anterior quanto ao desempenho econômico e acumulação de capital e capacidades, porém, em escala maior em razão da demanda gerada pelo crescimento do país e das condições de consumo que os favoreceram (fase do “milagre econômico”, investimentos em infraestrutura de transporte, energia), bem como pelo investimento contínuo pela empresa em mais capacidade produtiva e expansão das vendas, constituindo mais ativos tangíveis (equipamentos/máquinas, fábricas, estoque produtos fabricados), cujos resultados obtidos, ainda vinculados à dinâmica de oferta e demanda (microeconomia) e à

produção voltada para o mercado interno que se amplia rapidamente, impulsionaram a fase seguinte a novo patamar de crescimento organizacional e econômico. Quanto aos ativos intangíveis, mantém-se sob gestão aqueles adquiridos no período anterior aos quais foi acrescentado a aquisição formal da marca e patente Hering, que volta a ser exclusividade de uso e propriedade da família.

5.2.3 Do período entre 1960 a 1990³⁵ - mercado externo e diversificação

Em meio ao crescimento do desenvolvimento interno e aos avanços da consolidação da dinâmica capitalista nacional, o setor têxtil se expande. Em 1962 ocupa o 2º lugar no ranking de produção nacional (ramo Indústria - MICT, 1965 apud LOMBARDI, 2001, p.63). Para adquirir novas tecnologias, expandir o alcance de seus produtos e maior volume de vendas, além do crescimento da concorrência no setor, a Hering inicia sua atividade no mercado externo (exportação) para redirecionar seus produtos a novos mercados e assegurar melhor desempenho e competitividade nos mercados interno e externo.

Em 1963, para agregar valor competitivo a seus produtos, adquire licenças da marca Disney para fabricação e comercialização de produtos no Brasil e América Latina vigentes até os dias atuais. Em 1964, com a publicação da Lei das Sociedades Anônimas, transforma-se em sociedade anônima formal (S/A) com abertura de capital na Bolsa de Valores.

Em 1966, com apoio de incentivos fiscais e juros subsidiados, as “seis grandes” fábricas do Vale de Itajai - SC (Karsten, Cremer, Sulfabril, Teka, Artex e Hering), juntaram-se e criaram a empresa têxtil Tecanor com sede na região Nordeste, aproveitando-se da política de expansão industrial para a região (Projeto SUDENE). Além de expandir o volume de vendas e capilaridade, o grupo visava beneficiar-se da produção de algodão local (menor custo, preço, disponibilidade e logística e característica única – fios longos). Porém, os

³⁵ Dados e informações obtidas nas pesquisas e estudos dos autores Lucktenberger (2004), Bilsland (1999), Raulino (2008), Sanson e Lima (2008).

resultados obtidos nos primeiros anos fizeram os demais sócios desistirem do negócio. A Hering adquiriu as demais participações e tornou-se a única proprietária em 1972 (LOMBARDI, 2001).

Em 1969 cria a CETIL (Centro Eletrônico Têxtil – Blumenau/SC) em conjunto com outras empresas locais para desenvolver a microinformática na região e apoio de novas tecnologias às indústrias e empresas.

Um outro período dedicado ao fortalecimento da estrutura e eficiência produtivas para atender demandas internas e aumento de consumo crescente, porém com foco voltado para o mercado internacional em busca de novas oportunidades de expansão dos negócios. Dessa forma, o incremento das capacidades internas (tecnologias, pessoas, cadeia de fornecimento e logística) destinam-se à reorganização da empresa e produção para esta nova fase de crescimento. Além de diversificar o negócio vigente e bem-sucedido ao tornar-se exportadora, investe também na aquisição de licenças de uso (*private label*) a fim de gerar diferencial no produto, facilitar ingresso no mercado externo e aprimorar margem de lucro (preço e valor agregado), iniciativa prática que permanecerá até a primeira década do século XXI. Instala escritórios comerciais e empresas no exterior para atendimento às atividades de exportação e negociações externas.

Ainda no ápice da dinâmica capitalista nacional e do “milagre econômico” (1968 a 1974), dos incentivos e políticas do Projeto Brasil Grande Potência, da oferta de capital estrangeiro abundante e dos incentivos às exportações (principalmente agrícolas), a economia brasileira cresce em os aspectos macro e microeconômicos (empregos, inflação sob controle, linhas de crédito, ascensão de classe média, renda, consumo, demanda e oferta de produtos e serviços), e nela, o setor industrial atinge seu auge com taxa de expansão de 18% a.a (MACARINI, 2005).

Neste contexto favorável ao mercado interno e externo, e acumulação de recursos, a Hering forma um grupo de empresários e constitui a empresa Ceval - Agroindustrial Ltda para o negócio de soja, diversificação de negócio em ramo promissor em razão do preço obtido no mercado interno e externo, do

crescimento de instalação de produção industrial de aves de corte, das atividades de suinocultura e das indústrias de óleo vegetal no país, que demandam grãos e derivados de soja (farelo e outros), além das políticas de incentivos à exportação de produtos agrícolas. Em 1973, uma enchente em Mississipi (EUA) arrasou as safras de soja da região, que, em conjunto com outros prejuízos nas safras chinesas e soviéticas, marcaram a grande oportunidade para o setor neste período e nos demais para a economia nacional. Logo se tornaria a maior esmagadora e processadora de soja do país e uma das maiores do mundo (BUNGE, 2017). Em menos de uma década, o faturamento deste negócio superava aqueles obtidos no setor têxtil pela Hering em sua trajetória histórica.

No setor têxtil, em 1970, a empresa reforça a produção com produtos destinados ao público infantil. Em 1971 passa a desenvolver tecnologia própria e montar seus próprios teares circulares para malharia (20 teares. Entre 1978 e 1981 em parceria com a Singer montou outros, totalizando 100 teares que ajudaram a superar as restrições às importações no período).

Em 1972 adquiriu o primeiro computador (B3500- Burroughs), instala a primeira Central de Processamento de Dados – CPD, um dos mais importantes do estado, para melhorar eficiência no planejamento e controle da produção. Inaugura escritório comercial na Itália para prospecção de vendas em 1971, tornando-se o escritório responsável por 90% das exportações da empresa na época.

Segundo Lucktenberger (2004) em sua pesquisa, em 1973 a Hering constitui uma *joint-venture* no segmento de confecção com o Grupo Omino (Itália) para ampliar vendas no mercado europeu e acesso a tecnologias e tendências de moda. Estas tendências de moda internacional fizeram com que a produção de 2000 itens passasse a ser de 6000 itens no período pela variedade de cores e de modelagem introduzidas. Após 10 anos, assume controle total, surgindo a Omino Hering S/A, cuja unidade foi alocada em Ipororó (SC). Modifica a estratégia de venda (destinada somente aos atacadistas e grandes varejistas) e treinamento de vendedores para atendimento a pequenos varejistas e comerciantes.

Com a crise do petróleo (1973), incrementa sua estrutura de produção verticalizada para suprir a crise energética, substituindo o combustível das caldeiras a óleo por material lenhoso (carvão) advindo da manutenção e exploração de matas. Esta fonte de energia perdurou até o ano 2000, substituído por gás natural importado da Bolívia canalizado até suas fábricas. (LOMBARDI, 2001, p.50). Os anos seguintes até 1976 foram dedicados à expansão das unidades produtivas na região do Vale de Itajaí (SC) para sustentar a demanda das vendas – 3 unidades de confecção e a malharia Mafisa. Em 1974, inaugura fábrica verticalizada (menos as atividades de fiação que cabia a Tecanor) de malharia no Nordeste sob o nome de Hering Nordeste S/A (PE) com apoio e recursos do programa de desenvolvimento SUDENE.

Em 1977 introduz as técnicas de Qualidade Total no processo produtivo (CCQ – Ciclo de Controle de Qualidade Total). Em 1979 lança a marca PUC voltada para o público infantil.

A exploração de novos segmentos produtivos vinculados aos negócios existentes, principalmente ao de agronegócio, proliferam, bem como a aquisição de tecnologias e incremento ao parque fabril para atendimento das demandas de consumo têxtil e à instalação e aperfeiçoamento das capacidades dos novos negócios.

Em 1980, Ingo Hering assume a direção da empresa (3ª geração) – um conglomerado de 25 empresas controladas pelo grupo (alimentos, transportes, armazéns, soja, óleo, têxteis, trading, frigorífico, matadouro, avícolas, reflorestamento, reprodução animal, corretora, agroindustrial, material elétrico). (VIEIRA FILHO, 1986, P.99 apud LUCKTENBERGER, 2004), ano em que a Hering comemora seus 100 anos de existência e atinge sua capacidade máxima de produção. Adquire a primeira geração do computador Burroughs (B2930) instalado no mundo, iniciando a fase de informatização da empresa (BILSLAND, 1999).

A aquisição da empresa Seara S/A pela Ceval em 1980 a tornou, em 1989, a 5ª maior empresa exportadora de soja no mundo, cujo faturamento equivaleria a 40% do total produzido pela empresa Hering. A Ceval atinge

faturamento anual de US\$ 1 Bilhão, tornando-se a terceira maior indústria de alimentos do Brasil nas próximas duas décadas (BUNGE, 2017). Tal crescimento faz com que o setor têxtil da Cia., aos poucos, diminuía sua participação nos resultados da empresa, apesar dos investimentos elevados efetuados nela, enquanto o setor de alimentos e agronegócio se fortalecem de forma acelerada.

Adquire licença para fabricação e comercialização da marca Wrangler no Brasil em 1984, introduzindo novo processo na fabricação em tecido plano (design, aquisição de tecido plano, corte, acabamento, lavanderia e embalagem; costura terceirizada) para atender exigências do produto da marca (BILSLAND, 1999). A partir de 1985, assume o controle da malharia e marca Mafisa e instala na unidade dela as operações da marca Wrangler. Inicia a operação com franquias da referida marca na mesma data, atingindo, em 1988, o total de 56 lojas franqueadas nos principais shopping centers do país. Em 1987, instala mais uma unidade de confecção em Gaspar (SC). Abre escritórios comerciais na Alemanha, Itália, Estados Unidos para facilitar transações e contato com clientes naqueles países.

As novas instalações de unidades produtivas ou de confecção em cidades ao redor de Blumenau dava-se para busca de mão-de-obra (saturada em Blumenau pela expansão da indústria local) e em razão do aumento contínuo do volume de vendas da Hering (BILSLAND, 1999).

Em 1988 inicia procedimentos para normatização do processo produtivo (padrão ISO) e de certificação de qualidade da empresa.

As aquisições continuaram no período e, segundo Lago (1990, apud LUCKTENBERGER, 2004), as 31 empresas controladas pelo grupo Hering nos setores primário, secundário e terciário – incluindo o Hering Plaza Hotel -, em 1989, geravam 32.400 empregos diretos. A produção têxtil agora representava 30% do faturamento total do grupo. Em 1989, implanta na empresa sistema de boas práticas e teorias administrativas contemporâneas voltadas para qualidade, eficiência, atendimento a clientes, racionalidade de processos e produção *just in*

time, extensíveis às facções e prestadores relacionados às confecções. Em 1989, o Ivo Hering assume a presidência do grupo Hering (4ª geração).

A década desenvolvimentista da década de 70 agora confrontada com a “década perdida” da economia brasileira – taxa de inflação elevada, recessão, (crescimento médio do PIB na década foi 1,6% a.a), renda per capita inalterada durante a década), queda no desempenho da indústria (-20%), menor fluxo de capital estrangeiro e investimentos, dívida externa elevada no país e crise de crédito mundial (moratórias), políticas monetárias e fiscais dificultavam o desempenho das empresas, as que resistiram aos desafios, acirrando a concorrência e forçando-as a buscar eficiência, redução de custos, reinventar-se, como alternativa à manutenção dos negócios.

Neste ambiente conturbado da economia brasileira, a Hering ainda encerra a década como a 1ª maior malharia nacional e 2ª do mundo, assume 77ª posição no ranking nacional dos 300 maiores grupos privados (LOMBARDI, 2001, p.50; FIESC, 2001 apud LUCKTENBERGER, 2004).

Nesta fase, depois de agigantar sua atuação no mercado interno, a empresa reinventa-se novamente e direciona suas atividades e foco comercial para o mercado internacional. Aproveitando-se de suas estruturas de capital, operacional e tecnológica e legislação favorável, entra no mercado de ações com abertura de capital e torna-se *holding* e exportadora.

Apesar de haver novas aquisições de fábricas, lançamento de linha direcionada ao público infantil (PUC), modernização da produção por computadores, melhorias de aporte tecnológico existente configurando variáveis estratégicas de *exploitation*, este período (1960 a 1990 - início) se destaca pela diversificação do negócio (atinge todos os segmentos produtivos da economia: setor primário, secundário, terciário), atuação no exterior (exportadora) e desempenho superior àqueles obtidos até então pela empresa, cujo reconhecimento ultrapassará as fronteiras nacionais. Pois, em 1989, a Ceval (1970) torna-se a 5ª maior exportadora de soja do mundo, fatores que caracterizam mais fortemente o mecanismo estratégico de inovação e prospecção de novos negócios (*exploration*), ampliando sua esfera de atuação para setores

desconhecidos e não relacionados diretamente com sua atividade pioneira principal (setor têxtil).

Destarte o sucesso das diversificações de negócio e desempenho favorável a elas e para a *holding*, para o setor têxtil as condições econômicas internas (recessão prolongada), a partir dos anos 80 ou da “década perdida”, afetam a trajetória e continuidade do desempenho econômico até então por variações negativas ocorridas nas taxas de desemprego (elevadas), renda nacional (queda), poder aquisitivo da classe média (queda), taxa de inflação (elevada), moeda nacional (desvalorização), dinâmicas social e política (comoções internas). Assim, em razão deste quadro e dos demais negócios se destacarem em seus respectivos segmentos, a participação do setor têxtil no resultado consolidado da *holding* recua e atinge 30% apenas.

A abertura de mercado nos anos 90 facilita a entrada de empresas concorrentes e produtos estrangeiros. Em particular, produtos têxteis (confeccionados, tecidos) com preços abaixo dos custos de produção interna, que dificulta e acirra a concorrência interna, impactando a sustentabilidade financeira e operacional das empresas do setor. Se por um lado, criou um choque no mercado nacional, forçou-o a se reestruturar com a nova realidade e buscar alternativas para superar a concorrência e destacar-se no mercado interno e externo, pois a abertura de mercado tem via dupla e as oportunidades que desenrolam exigem capacitação (diferencial competitivo) e capacidade operacional às empresas. Neste contexto, a Hering dedica-se à aquisição de licenças de uso de marcas renomadas que possam gerar valor agregado ao produto e precificação melhor (*private label* como Disney, Wrangler, Mafisa, Omino e outras) inserindo conceito de moda às coleções de produtos básicos. Expande linha de produtos e segmentação de público das marcas Hering e infantil. O canal de distribuição ainda se baseia em atacadistas e grandes varejistas (multimarcas).

Nesta fase, tendo como retaguarda uma capacidade instalada (capital, recursos, tecnologias e pessoas), somadas com as oportunidades do ambiente externo, inicia fase de especulação e diversificação de negócio (*exploration*). A

empresa adquire mais patentes (*private label*), aproxima-se mais do consumidor ao iniciar vendas na modalidade varejo direto com loja própria em complemento às vendas de varejo corporativo (atacadistas e grandes varejistas) e interiorização de vendas – retoma práticas adotadas nos primórdios da atividade têxtil e expansão dos negócios – introduz o conceito de moda na produção para melhor adequação aos novos mercados e atender segmento de consumidores emergentes. Com isto, visa amenizar a pressão da concorrência e buscar alternativas de fontes de recursos. Porém, nota-se que, na curva desta prática, e aos poucos, os rendimentos e resultados destes investimentos reduzem.

Em razão dos investimentos focarem mais a diversificação (*exploration*), aparentemente, o *timing* daqueles para o setor têxtil (*exploitation*) não foi adequado ao novo mercado, agora mais dinâmico, com mais concorrentes e produtos substitutos a preços menores e mais atrativos aos consumidores, o que afetou seu desempenho econômico e pode ter levado a empresa, no final da década, ao pedido de concordata. Situação compatível com o estudo relatado pelos autores Khou e Wu (2010) quando revelam a relação desproporcional entre o incremento de aporte tecnológico e a adoção de estratégias de *exploration* e o respectivo impacto sobre o desempenho econômico e as ações de *exploitation* em uma organização.

No caso apresentado, o aumento nos investimentos em tecnologia, aquisições de bens para formação de aporte tecnológico aos novos negócios, adequação de estrutura produtiva e organizacional a esses negócios, às atividades de têxteis internas e de exportação nas duas primeiras décadas, associadas à crise econômica que se instalou no país na década de 80 (“década perdida”) e à abertura de mercado, o impacto sobre o resultado econômico da empresa a curto prazo pode ter sido demasiadamente superior a sua capacidade de reação a tais mudanças no ambiente de negócio, culminando com elevado endividamento e queda sucessiva nas vendas e, conseqüente, concordata e início de descentralização das atividades e negócios do conglomerado Hering (*holding*) em 1992, por inabilidade em gerar recursos suficientes (formação de caixa) que compensassem os recursos destinados às despesas de investimentos e

endividamento, à manutenção e à necessidade de ajustes incrementais nas atividades do setor têxtil (*exploitation*).

O fator de vantagem competitiva, a criação de valor do período está concentrado na diversificação do negócio e na expansão de vendas para o mercado externo que, mesmo tendo a empresa têxtil, cedido às pressões econômicas, os ganhos dos demais negócios asseguraram recursos suficientes para recuperação da condição financeira, organizacional e da estrutura de negócio (novo negócio) na fase de transição seguinte pelo acúmulo de bens tangíveis (capacidades acumuladas) e dos intangíveis formados pelas patentes (*privele label*), marca própria, relacionamentos no mercado (parceiros, fornecedores, prestadores), o aprendizado organizacional e os valores institucionalizados durante sua trajetória junto ao mercado, parceiros, governo, comunidade e empregados, variáveis que embasaram sua recuperação operacional e remodelagem organizacional a serem apresentadas a seguir.

5.2.4 Do período entre 1990 a 2017 – abertura de mercado e adequação

O período foi marcado pela abertura do mercado (globalização), e aumento das importações (produtos asiáticos com baixo preço e fibras sintéticas) e novos entrantes, acirrando a competição interna e desequilibrando a dinâmica do setor, dando continuidade à concorrência por preços baixos e racionalidade de recursos e, ao mesmo tempo, melhoria na qualidade produtiva e na oferta de produtos. Para a Hering, fase de investimentos vultuosos e reestruturação organizacional para adaptação, recuperação financeira e superação do período de concordata impetrada em 1992³⁶.

Segundo Bilsland (1999), em 1990, cria-se a Cia. Hering Holding que agrega a Cia. Textil Hering (atividade exclusiva) e demais empresas (33 empresas, incluindo a Ceval Agroindustrial). Inicia-se a terceirização de atividades operacionais e administrativas (descentralização, *downsizing* e desverticalização) para obter recursos financeiros e superar a crise. A revisão das atividades e

³⁶ Concordata preventiva impetrada em 2 de julho de 1992 – 3ª Vara Cível da Comarca de Blumenau - SC, sob autos n. 008.97.350389-9.

estrutura se faz necessária. No período entre 1989 a 1992, a Hering Têxtil atuava com fabricação de roupas para moda e segmento básico. A divisão de roupas de moda reduziu a frequência de lançamentos, enquanto a de roupas básicas criava e multiplicava os lançamentos para reagir à recessão. Ambas disputavam o mesmo público de classe média e, em 1992, quando o poder de compra da classe média caiu ficou mais transparente esta condição.

Para a nova estrutura, e adequação às exigências do mercado internacional, investiu-se em atualização do parque industrial, modernização de máquinas e equipamentos (beneficiamento, tinturaria, estamparia), treinamento e qualificação de pessoal, renegociação de dívidas, foco em produtividade, reforço da técnica *just in time* (produção menor e vários itens; estoque menor, produtos diversificados) aplicada ao processo interno e à cadeia de fornecedores e redefinição de foco do negócio (linhas de produto e itens produzidos). Em 1992, em busca de valorização da marca e preços mais agravados, lança a linha de produtos para público infantil das classes A e B – Hering Kids.

Em 1994, para dar continuidade ao realinhamento da estrutura organizacional ao cenário atual, a empresa contrata consultoria especializada para avaliar a situação interna, delinear tendências futuras para o negócio (IMD – International Institute for Management Development, Suíça) e elaborar plano de ação estratégico. Em mesmo período, amplia a concessão de uso da marca Hering para Chile, Paraguai, Uruguai, Argentina e Venezuela e implanta as primeiras franquias no exterior. Aperfeiçoa o atendimento a clientes e implanta primeiro serviço SAC – Serviço Atendimento ao Consumidor no país.

Em 1995, inicia estudo pela Booz Allen Hamilton Consulting para implantação de estrutura organizacional baseada em Unidades de Negócio – estrutura que prevê maior autonomia dos gestores e objetivos específicos a alcançar mais adequado às particularidades e produtos finais (*outputs*) de cada Unidade, tendo as diretrizes gerais da Administração como princípio e embasamento das ações, que foi adotada em 1998. Ainda, neste ano, iniciam-se as vendas de participações em negócios, fechamento de fábricas (Tecanor, Hering Nordeste), unidades de confecção – 60% das atividades foram

terceirizadas -, venda de equipamentos de fiação e parte da tecelagem (malharia), passando a adquiri-la no mercado (RAULINO, 2001). Tais recursos seriam utilizados para atualização do parque fabril e redução de endividamento que, tendo o montante vinculado à moeda estrangeira, se agiganta.

No mesmo ano, a Hering obtém ampliação de uso das licenças da marca Disney, que a autoriza a fabricar e comercializar seus produtos no Oriente Médio, Europa e Norte da África, tornando-a a maior licenciadora daquela marca. Para assegurar sua presença no mercado externo, a empresa buscou ainda obter licença das marcas Coca-Cola para o mercado alemão e Warner Bros., para o mercado argentino.

Em 1993, inicia-se novo modelo de comercialização via licença de uso das marcas próprias (*franchising* ou franquias). A primeira marca nesta modalidade é a marca *Hering* que oferece todas as demais marcas do conglomerado (multimarcas) no mercado nacional. A partir de 1998, passa-se à gestão de marcas e franquias distintas (Hering Store em 1998 e a PUC, 1999).

Em 1998 a Hering vende a Ceval para o grupo Bunge e encerra o contrato de licenciamento de uso da marca Wrangler, substituindo-a pela aquisição da marca Dzarm (M.Office). Os recursos da venda são direcionados para quitação de parte da dívida acumulada, incremento da atividade fabril e investimentos para atender demanda atual e futura da nova modalidade de distribuição (lojas franqueadas em âmbito nacional) e produção *fast fashion* adotadas. Inaugura unidade produtiva em Anápolis-GO (corte, costura, embalagem e expedição) em parceria com o governo estadual e benefícios fiscais envolvidos.

Para atender o mercado interno, melhorias nos canais de distribuição e na estratégia de preços foram efetuadas para minimizar os impactos da concorrência atual e formação de caixa. Em razão da situação econômica (recessão, 1992 – queda na renda e aumento no desemprego), a Hering direciona seu foco também para o mercado externo e instala unidade fabril na Espanha para atender os futuros clientes do parque Euro-Disney na França.

Em 1998, a empresa passa a ser administrada por Fábio Hering (5ª geração), herdeiro de Ivo Hering, no intuito de conduzir o processo de reestruturação e resgate da empresa de sua condição de concordata iniciada em 1989. Lança a primeira loja exclusiva Dzarm e Hering Store (novo conceito de loja) e obtém a certificação ISO 14000 - única empresa no setor a adquiri-la até então. Em 1999, altera razão social para Cia. Hering S/A tendo somente a unidade fabril como negócio (concentração de negócio).

As iniciativas implantadas na década de 90 visaram sustentar as vendas, gerar fluxo financeiro suficiente à manutenção das operações e redução dos níveis de endividamento, reforçar eficiência produtiva (redução de custos, crescimento das vendas, tecnologias), redefinir foco de negócio, recuperar credibilidade dos acionistas, explorar novos recursos (marcas e licenças de uso, novo modelo de comercialização e mercados) e iniciar uma nova trajetória de crescimento.

Apesar dos esforços bem-sucedidos, o endividamento é elevado, montante crescente em razão de desvalorização da moeda nacional e atrelamento à moeda estrangeira, e os custos com as demissões de empregados - nas atividades fabris houve corte de 67% de pessoal entre 1989 e 1999, totalizando mais de 8 mil empregados. Se incluído o total de empregados do conglomerado que fora desativado, tem-se redução de 88% e 28.406 empregos diretos - em razão do fechamento de unidades fabris, terceirização de segmentos da produção e atividades administrativas, desfazimento de outros negócios não-têxteis e desaquecimento da economia (queda nas vendas), resultando em prejuízos nos exercícios que, na continuidade dos esforços e monitoramento das ações internas, gradualmente reagem e reduzem à medida que o incremento em vendas acontece, conforme constam nos relatórios contábil-financeiros da empresa.

Luciktenberger (2004) revela que a empresa, em 2000, registrava ainda endividamento em torno de US\$ 130 milhões. Com este montante, a reestruturação financeira e organizacional continua com foco na dívida de curto

prazo responsável pela formação de capital de giro (caixa), para a qual os esforços feitos já demonstram redução de 44% em 2002.

Em 2002, dentro das ações de incremento das vendas, redefinição de foco do negócio, redução de custos e busca de recursos, a empresa reduz o número de marcas (*private label* e próprias) e se concentra nas marcas Hering, Hering Kids, PUC e Dzarm; encerra atividades da empresa exportadora e rescinde o contrato de franquia localizada na Argentina por inadimplência e perda de mercado; efetua venda da empresa localizada na Espanha, cuja atividade está desativada desde 1996; renegociação da dívida, postergando vencimentos para 2010. Os recursos gerados destas ações são direcionados para o incremento do novo plano estratégico e fortalecimento das marcas.

As vendas realizadas através do canal de franquias (Hering Store e PUC) aumentaram a sua representatividade em relação ao faturamento global da Cia Hering, evoluindo de 23,5% em 2001 para 27,6% em 2002. Esta evolução também ocorre no aumento da rede de franquias, que, ao final de 2002 era composta por 142 lojas contra 133 em 2001.

No intuito de fortalecer a marca, em 2004, lança o cartão de crédito Hering para linhas de crédito ao consumidor. Em 2005 lança o projeto de incentivo à formação de talentos em moda SCMC – Santa Catarina Moda Contemporânea e campanha publicitária “a moda é básico.” no intuito de aproximar a marca ao conceito de moda (*fast fashion*). Ativa parceria com os serviços SENAI, SESI e SENAC para incentivo ao desenvolvimento de moda, formação e treinamento de pessoal. Em 2006 divulga plano estratégico (5 anos) com as diretrizes: i) aceleração de abertura de lojas próprias, ii) ampliação e qualificação do varejo multimarcas – atacadistas e grandes varejistas; (iii) interiorização dos canais de distribuição (maior capilaridade); (iv) ampliar adesão ao cartão Hering (venda e relacionamento); (v) propiciar capacidades internas atualizadas para gerar vantagens competitivas no conceito *fast-fashion* (atendimento varejo mais flexível e rápido); (vi) redução do endividamento. No mesmo período, aumentou a frequência de lançamento das coleções (de 3

coleções em 2005 para 6 em 2006) com mais proximidade com as tendências de moda.

O processo de concordata preventiva é encerrado em 2006 por cumprimento dos procedimentos exigidos para suspensão e adotados pela empresa (depósitos judiciais, reestruturação interna e do negócio, retomada das vendas, implantação de plano estratégico), segundo Relatório CVM (2006).

Em 2007 a empresa ingressa no mercado de ações na modalidade Novo Mercado BOVESPA, o nível de exigência mais elevado de parâmetros de governança e desempenho, que inclui a pulverização máxima das ações em poder de terceiros (acionistas não proprietários) para assegurar maior poder de ação e decisão quanto aos rumos da empresa pelos demais acionistas. Apesar dos herdeiros da Hering possuírem somente 25% das ações, o comando da organização permanece com aqueles (Fábio Hering – presidente CEO e Ivo Hering no Conselho de Administração).

A empresa pretende intensificar o *outsourcing* para atender ao aumento de demanda previsto para os próximos anos e para ter alternativas de fornecimento a menor custo. Para isso, criou uma área dedicada a desenvolver fornecedores nos mercados interno e externo, e que atendam às expectativas de custos e de qualidade. Segundo pesquisa da Synovate (2006)³⁷, a marca Hering é conhecida por 90% dos brasileiros de todas as classes sociais. A pesquisa também indicou que a fidelidade à marca é maior entre os clientes que costumam comprar nas lojas Hering Store em relação aos clientes do varejo multimarcas (HERING, 2007, p.14 - 15).

Neste período, retoma as contratações (+12,5% entre 1999 a 2007 e 8,5% demissões; de 2007 a 2010 houve composição líquida de pessoal em torno de +76%)³⁸. Em razão da renovação e substituição de pessoal, novo modelo de estrutura e produção implantados, ajustes de processos internos e definição de novas competências corporativas, implanta instrumento de medição de

³⁷ Empresa de pesquisa de mercado contratada pela empresa Hering para realização da pesquisa junto aos consumidores brasileiros em 2006. Adquirida pela empresa francesa Ipsos em 2011 – terceira maior empresa especializada em mercado global e pesquisa de opinião.

³⁸ Dados obtidos e consolidados pelo autor com base em relatórios institucionais e financeiros emitidos pela empresa e divulgados ao mercado no período (relatórios Hering, BMF Bovespa e CVM).

desempenho individual com base nas teorias de competências essenciais - “Contrato de Resultados”: ferramenta de gestão que visa alinhar as práticas das lideranças às competências da Companhia - e a aplicação de pesquisa para avaliação do modelo de gestão das lideranças, de forma a aferir se os resultados esperados pelo treinamento estão se traduzindo em comportamentos observáveis pelos colaboradores. Na segunda fase, a partir de 2010, envolvem os demais empregados gradualmente até que atinjam a todos os envolvidos, incluindo os externos (fornecedores, parceiros e facções).

Do ponto de vista das estratégias de mercado, o investimento em visual das lojas de franquias e em expansão de lojas franqueadas continua em crescimento, bem como em tecnologia da informação (plataformas e interligação de sistemas). Neste período também se observa que, com o consumo interno aquecido e demanda acima do previsto, a produção e logística não se ajustam na mesma proporção, gerando insuficiência ou sobra de estoque e transtornos iniciais, ajustados gradualmente.

Em 2010, a empresa atinge faturamento acima de um bilhão de reais, após dez anos de lucro abaixo de 10 milhões e prejuízos, ou crescimento de 317% entre 2001 e 2010. E, por isto, foi eleita empresa do ano (EXAME, 2010). Recebe vários prêmios que refletem reconhecimento do mercado e desempenho organizacional: Melhor empresa do setor têxtil vestuário – Revista Exame; Prêmio Novo Mercado, 2ª colocada – Agência Estado em parceria com a Economatica; Prêmio Consumidor Moderno de Excelência em Serviços ao Cliente, categoria Moda – Revista Consumidor Moderno; Prêmio Abrasca - Associação Brasileira das Companhias Abertas: Criação de Valor ;Anuário Valor 1.000, 1º lugar setor Têxtil, Couro e Vestuário – Jornal Valor Econômico; Melhor Companhia para os Acionistas 2011 – Revista Capital Aberto; Empresas Mais Admiradas do Brasil, categoria Vestuário e Confecção – Revista Carta Capital e Marcas do Século 21.

Neste ano, as estratégias de mercado de gestão de marcas próprias continuam e se dedicam, em especial, à marca Hering Kids (público infantil classes A e B) e ajustes nas lojas PUC. No e-commerce, lança mais uma loja exclusiva (Dzarm). Em 2011, a carteira de clientes e vendas na webstore e lojas

físicas crescem. A base de cartões de crédito Hering possui mais de 380 mil clientes ativos.

Em 2012, a dívida da empresa foi reduzida para R\$ 10 milhões, com destaque para a redução da dívida de longo prazo que passou de 66% da dívida total para apenas 1%. A Cia. Hering encerrou 2013 com R\$ 141,8 milhões em caixa, aplicações financeiras e um caixa líquido de R\$ 117,3 milhões. O caixa líquido foi reduzido em R\$ 52,4 milhões, principalmente devido ao pagamento de dividendos ter sido superior à geração de caixa do ano (Relatório Hering, 2012).

Em 2013 estabelece-se um novo modelo de negócio em gestão de marcas, com uma diretoria exclusiva para Hering e a futura marca Hering For You e outra diretoria exclusiva para Hering Kids, PUC e DZARM para aprimorar capacidade de análise e antecipação de comportamentos e tendências de mercado, e interação entre as áreas de logística, organização, design e produção. A Diretoria de Marketing também foi segregada e dividida em duas: uma para marca Hering e outras para as demais. Novos investimentos para implantação do sistema SAP com foco na integração de atividades e geração de maior capacidade produtiva. Para ampliar participação de mercado, reforça enfoque de vendas na região Nordeste e canais (multimarcas; atacadistas e grandes varejistas). Com a queda das vendas (consumo reduzido em período recessivo) e perda de incentivo fiscal (IR s/ importação) reduz a receita operacional. O aumento das despesas tributárias impacta o resultado do exercício (lucro menor < - 23%).

Em 2014 novo plano de negócios é lançado para a marca Hering com melhorias no sortimento, a introdução de inovações, o relançamento dos básicos com novas modelagens, tecidos e lavagens e revisão do plano de comunicação. A marca Dzarm passa por reformulação em seu plano de negócios, com evoluções em seu posicionamento e estratégia de distribuição. Lançada a marca Hering For You, voltada ao público feminino e conceito de moda confortável e sofisticada dividida em 5 linhas: Hering For You, Fitness, Praia, Lingerie e Pijama. Ampliam-se os investimentos em tecnologia e implantação de nova plataforma webstore, possibilitando melhorias tanto na infraestrutura de TI quanto na experiência de compra dos consumidores.

O ambiente econômico mais desafiador (recessivo) para o consumo e para a confiança do mercado exerceram pressões negativas no setor de vestuário, refletindo-se em menores índices de vendas em lojas que já existiam (base 'mesmas lojas' funcionando a mais de um ano – *same store*) e em baixo crescimento do varejo multimarcas (+0,3%), possivelmente por estoques altos e preocupação com a queda no consumo. A marca Dzarm registrou queda de 2,2% nas vendas em relação ao ano de 2013. A marca passou por reformulação em 2014, fechando a única loja física que possuía, além da operação em multimarcas. Seu plano de negócios sofreu evoluções em seu posicionamento - linha masculina - e em sua estratégia de distribuição.

Dentre os destaques, passou a ter foco exclusivo no público feminino e apresentou uma nova proposta de valor. As vendas a franqueados regrediram 2,9% em função de menor demanda, especialmente das coleções outono e inverno, influenciadas pelas incertezas que a Copa do Mundo ocasionou no setor. O canal de varejo apresentou crescimento de 0,3%, com melhor desempenho na primeira metade do ano. No canal eletrônico, as vendas pelas webstores apresentaram crescimento de 11,7% em 2014 após significativas melhorias na infraestrutura de TI e melhorias na experiência de compra dos consumidores. O Black Friday, em novembro, favoreceu o bom desempenho do canal no último trimestre do ano.

Para incentivar o consumo e giro de produtos nas lojas franqueadas aplicou-se descontos e remarcações de preços, reduzindo a receita operacional e lucros no período. As despesas com nova reestruturação organizacional e receitas financeiras (suspensão de incentivos fiscais) também contribuíram com o resultado do exercício, gerando redução de mais de 70% do valor destinado à Participação de Lucros – PLR. A recessão econômica continua no ano, que somada à crise política (impeachment, sucessão presidencial e denúncias de corrupção), desestimula os investidores e desaquece o consumo pelo aumento de desemprego e redução de renda. Mesmo assim, no acumulado 2007 a 2014, o faturamento da empresa cresceu cinco vezes e atingiu a maior margem de rentabilidade do setor (EBITDA +29%). Esse forte crescimento foi motivado pela inovação, expansão da linha de produtos e aumento do número de coleções anuais – de duas para seis. (CEO Fábio Hering em entrevista à Forbes, 2015).

Sob a estratégia de expansão das vendas e busca de incentivos fiscais, em 2015, inaugura unidade fabril em São Luis de Montes Belos (GO).

Em 2016, houve menor volume de peças vendidas com desconto ('saldos') e melhoria na gestão de estoques e sobras junto às franquias.

Para reduzir estoque com coleções passadas, as peças foram destinadas aos Espaços Hering (lojas outlet) que apresentaram bom desempenho no ano. O segmento cresceu dois dígitos e contribuiu positivamente para o crescimento de 3,0% nas vendas de lojas próprias.

As novas parcerias comerciais para as marcas infantis (PUC/Hering Kids) geraram crescimento em vendas. A marca Hering for you, após dois anos de testes e avaliações de viabilidade, deixou de operar lojas exclusivas, e passou a ser uma linha de produtos dentro da marca Hering. A marca Dzarm inaugura novo layout (flagship) de loja física (primeira franquia *light*): lojas de menor metragem com menor custo envolvido na abertura.

Mais investimentos são aplicados nas áreas de tecnologia, logística, governança (inclusão de 2 conselheiros independentes e a criação do Comitê de Estratégia para assessorar criação do Plano Estratégico e oportunidades de investimentos), gestão de talentos e sucessão (coach, mentoring, assessment, programa Jovens Empreendedores). Amplia-se a abrangência do sistema SAP (logística, faturamento e atendimento da carteira de pedidos concluído no início de 2016) e automação logística com a aquisição de *sorter* de última geração a fim de incrementar a estrutura de produção e de apoio às necessidades da nova arquitetura (Unidades de Negócios) e modelo de atuação (moda, *fast fashion*, estoque *just in time*).

A estratégia baseada na combinação das frentes de Produto e Loja (P&L), iniciada no ano anterior, avança em 2016 e acredita-se que a boa execução daquela, somada à melhoria do consumo interno, conduzirá a companhia ao próximo ciclo de crescimento.

No *e-commerce*, os avanços em tecnologia e maior exploração da plataforma de vendas digitais, com a implementação de novas funcionalidades como as recomendações aos clientes mais acuradas, campanhas personalizadas, *layout* responsivo e melhoria do descritivo dos produtos com fotos e vídeos, se traduziram em crescimento de dois dígitos em número de visitação e vendas. Introduz-se o conceito de *value for money* nas estratégias de mercado (foco produto), buscando melhor relação de valor para o consumidor com incremento percebido de qualidade e melhor precificação.

Outra iniciativa voltada para a produção de moda e *fast fashion* se dá por revisão do processo de elaboração das coleções (ou *product lifecycle management*), com ganhos de eficiência. Houve redefinição de escopo e atribuições das equipes de engenharia e pesquisa (P&D) a fim de obter maior envolvimento no processo de elaboração da coleção e apoio às unidades de marcas (BU's). Novos projetos foram lançados para garantir consistência e padronização de medidas nas peças e destacar aspectos relacionados à qualidade dos produtos (*value for money*) que inclui a escolha de insumos, produção, treinamento de fornecedores e entrega do produto ao consumidor final. Maior sinergia entre design, engenharia de produto (uma equipe para cada produto/linha) e P&D (equipe compartilhada – manter coerência, inovações de MP e eficiência recursos).

Quanto ao desempenho no período, as receitas financeiras mostraram-se positivas e obteve-se mais incentivos fiscais (menor tributação por produtos locais adquiridos) que auxiliaram a estabilidade de resultado do exercício. Como medida preventiva e cautela financeira, em razão dos resultados do exercício aquém do esperado, não houve distribuição de Participação de Lucro - PLR em 2016 e efetuou-se corte de mais de 30% no orçamento de investimento para o ano 2017 a fim de gerar capital de giro suficiente às oscilações de venda e à manutenção das atividades.

O julgamento favorável de causa judicial contra a Eletrobrás referente a depósitos compulsórios realizados entre 1977 a 1987 e 1987 a 1994 tende a colaborar positivamente com os resultados nos próximos anos. Até o final deste

estudo (3º semestre de 2017), a empresa permanecia aguardando o crédito pela estatal.

Em 2017 a economia começa a reagir lentamente e o consumo retoma curso aos poucos. Apesar de mais confiante o mercado, há cautela e mais conservadorismo nas aquisições e reposição de estoques (varejistas multimarcas e franquias) pela empresa, cujo impacto das vendas até o terceiro trimestre do ano (3T17) gerou 6,1% de aumento no faturamento acumulado do período, contrapondo tendência verificada nos últimos três anos (-5,5% em média).

As ações de promoção de marketing (P&L) prosseguem como prioridades, com novidades adicionadas à cada coleção, em especial na linha de básicos. Expansão do modelo de reposição de básicos de alto giro (linha básica) e conclusão da implementação de novos controles junto às lojas e franquias (Relatório Eletrônico de Visitas – REV) e redução de saldos (sobras) de coleção tendem a beneficiar a recuperação de margem bruta no ano que até o momento é de +4,3% em relação ao acumulado no período em 2016 (Relatório Hering – Central de Resultados 3T16 e 3T17).

Este período consagra a assertividade das ações implantadas e decisões iniciadas há mais de duas décadas, cujos esforços culminaram com o faturamento inédito entre 2010 e 2013 (+36,5% em média entre 2010 e 2011 e +11,2% entre 2012 e 2013). A queda observada, em média -5,5% a partir de 2013 como reflexo do comportamento do mercado (recessivo), perda de incentivos fiscais e aumento de despesas (investimentos em TI e parque fabril, despesas com vendas), que exigiram revisão de preços e financiamento aos franqueados (descontos e empréstimos a taxas menores) – e, com isto, maior comprometimento das reservas de caixa, reduzem os saldos de caixa por dois ciclos seguidos.

O reposicionamento da marca como “moda” e “fast fashion” começa a se destacar pelo *e-commerce*, mas nas lojas ainda o que vende mais é a coleção básica, conforme observa-se no foco dado à expansão do modelo de reposição de produtos de alto giro (básicos), o que contradiz a estratégia de negócio voltado

para moda/*fast fashion* introduzida em 1993 e reforçada nos exercícios posteriores, todavia muito coerente com o momento econômico e a estratégia de geração de fluxo financeiro a curto prazo para formação de caixa que ampare as atividades e volume de produção atual até a estabilidade econômica nacional.

De inovação bem sucedida por diversificações e ações incrementais implementadas em momentos propícios, que forneceram à empresa capacidade absorvitiva e geradora de flexibilidade organizacional suficientes para lidar com as turbulências ambientais e impôr dinamismo e rapidez de resposta às oportunidades surgidas, no início deste período em que nota-se crescente concorrência no mercado interno e externo (asiáticos, europeus, americanos) e variações econômicas que dimensionaram negativamente o endividamento da companhia, a empresa vê-se forçada a impetrar concordata preventiva para evitar a falência em 1992.

Este período é, portanto, marcado pelas ações de *downsizing*, reengenharia em todas as atividades e estrutura têxtil (venda de bens, direitos, término de contratos de licenças de uso, fechamento de fábricas, descontinuidade de atividades (segmentos da produção), terceirizações, corte de pessoal, remodelagem organizacional, concentração de negócio (foco único), capacitação de pessoal (formação de novas competências corporativas) e adoção de medidas para alavancar vendas e gerar diferencial competitivo, condição em que os mecanismos estratégicos de *exploration* e *exploitation* são utilizados simultaneamente na busca de alternativas para emergir da crise que se encontra a organização: ações estratégicas de *exploration* para inovação no modelo de comercialização no setor (franquias de marcas próprias; varejo direto) e introdução de modelo de produção baseado no *fast fashion*, produção baseada no toyotismo (*just in time*) em que há inúmeros itens produzidos em pequenas quantidades que geram maior rotatividade de estoque e mais coleções diferenciadas por estações; e ações estratégicas de *exploitation* para adaptação e incremento da capacidade produtiva (capital, equip/máq. e tecnologias, fábricas, pessoal) para atender demanda gerada pelo novo modelo de comercialização (franquias) e de produção (*fast fashion* e moda), cujos impactos se concretizaram em nova reestrutura organizacional, motivada tanto pela desverticalização das atividades do Grupo e da atividade fabril, bem como em consequência à

concentração da empresa em um único negócio - o setor têxtil (a partir de 1999), o que exigiu ações coordenadas incrementais para formação de caixa (redução da dívida, incremento de vendas, redução de custos) e capacitação de pessoal às novas competências exigidas pelo novo modelo de negócio (UN's, produção *fast fashion*, segmento moda, único negócio), aos novos desafios organizacionais e àqueles impostos pelo mercado têxtil mundial e nacional.

Nesta fase, em que a empresa se reestrutura para não encerrar suas atividades em razão do índice de endividamento em que se envolveu, as decisões estratégicas têm como foco principal a geração de capital próprio (formação de caixa) e redução do endividamento pelas despesas financeiras que geram e corroem os esforços de venda e rentabilidade, fatores que diminuem a credibilidade dos investidores no mercado de ações, afetando o valor da ação no mercado e, conseqüentemente, da empresa.

A retomada das vendas e de resultado financeiro tornam-se primordiais para atingir tal façanha e um grande desafio à empresa em cenário de economia recessiva desde 2012. Neste período, no entanto, observa-se que a aplicação intensa, mas equilibrada, de ambas as abordagens estratégicas facilitam a transição de uma condição falimentar a outra de estabilidade e retomada de crescimento. Pois, os *outputs* (resultados de curto prazo) e acúmulo de ativos gerados pelas ações de *exploitation* fornecem a base para as ações de *exploration* (resultados de longo prazo) que se baseiam no modelo de produção e comercialização dos produtos para o segmento de moda adotados recentemente e, permitem com a gestão adequada da eficiência interna, adoção de estratégias de mercado (posicionamento da marca e produto, ponto de venda/franqueados) renegociações de prazos de dívida e benefícios fiscais, formar reserva de capital que sustentem as atividades cotidianas vinculada à produção e expansão das vendas, surgindo os primeiros resultados econômicos favoráveis que impediram de executar a concordata (cancelada e encerrada em 2010) e prenuncia o início de uma nova fase de sucesso para a empresa.

Com a prioridade voltada para formação de capital a curto prazo (caixa), redução do endividamento gerado por desvalorização da moeda interna

em relação à estrangeira em montante crescente, renegociação da dívida, além de redução de custos gerais, alterações na estrutura organizacional e de negócio são implementadas.

O enxugamento do tamanho da empresa e sua desverticalização (venda de negócios rentáveis e diversificados mais descontinuidade de fábricas e segmentos fabris – fiação, parte da confecção), somados à racionalidade dos gastos e uso das capacidades instaladas, geram novos recursos financeiros que se destinam à quitação da dívida e investimentos em novas tecnologias para adaptação do novo modelo organizacional (Unidade de Negócios), modelo de comercialização (licença de uso de marcas próprias Hering – franchising) e modelo de produção (moda, *fast fashion*) no modelo *just in time* (menor volume produzido e múltiplos itens). Os impactos destas mudanças podem ser verificados nos dados apresentados adiante.³⁹

Quanto às implementações das ações estratégicas de *exploration e exploitation* - investimentos efetuados para modernizar o parque fabril e as áreas de apoio de produção, bem como àquelas necessárias ao novo modelo organizacional, de produção, de comercialização em canais físicos e virtuais e à comunicação do novo valor agregado que se pretende gerar - o volume aplicado é crescente e contínuo (ver **Figura 12**) desde meados dos anos 90, com episódios de baixo ou nulo investimento em razão de desempenho econômico não favorável (prejuízo no exercício ou insuficiente para investimentos) que fortalece a estrutura das capacidades para a nova fase da organização (novo modelo organizacional e de atuação no mercado), distribuídos em: (i) incrementos às lojas/franquias e vendas, (ii) ao parque fabril, (iii) à tecnologia da informação e (iv) outras prioridades de recursos internos. No entanto, esta curva de investimento revela-se uma variável dependente dos ingressos financeiros decorrentes das vendas que, caso não se concretizem conforme planejado, tende a ser descontinuada ou reduzida ao limite que não comprometa a sustentação do novo negócio e

³⁹ Em razão da insuficiência ou dificuldade em obter os dados contábil-financeiros das fases anteriores em razão da limitação do prazo de pesquisa e extensão do período observado (1880 – 2017), os impactos e resultados gerados pela adoção dos mecanismos de *exploration e exploitation*, bem como as vantagens competitivas sustentáveis obtidas (ou não) por eles, serão avaliadas a partir dos anos 90 até os dias atuais (3º trimestre 2017) e gráficos contidos neste documento, pelos quais espera-se poder inferir a dinâmica daqueles mecanismos em fases anteriores (a autora).

estrutura de caixa, conforme pode-se observar nos anos de 1997, 2001 a 2005 e em 2016/2017 (-30%).

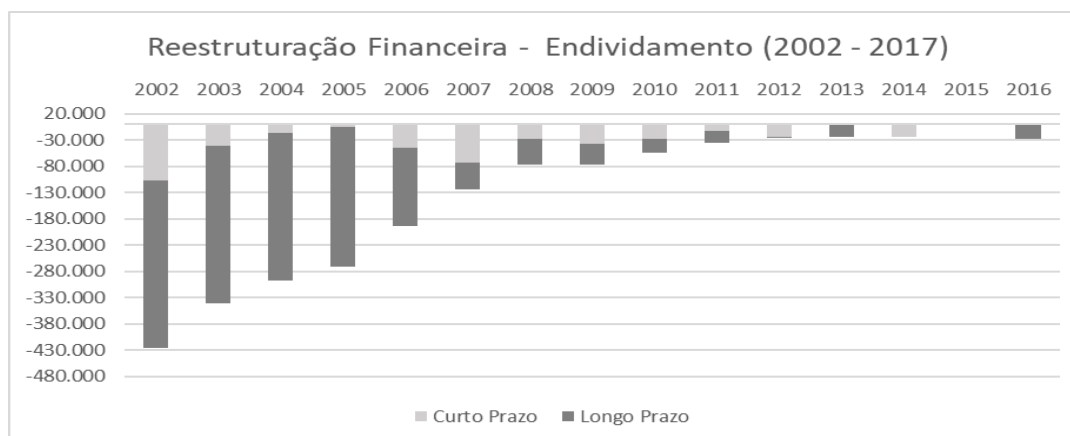
Figura 12 - Evolução de investimentos e formação de capacidades internas (1990 a 2017)



Fonte: elaborado pela autora com base nos relatórios institucionais da empresa em estudo.

Quanto às tratativas de redução do endividamento no período (ver **Figura 13**), as ações adotadas mostraram-se efetivas ao obter redução da dívida de curto prazo a partir de 2005 que favoreceu a formação de caixa (ver **Figura 14**), chegando a atingir redução de 100% em 2012; e do montante daquela de longo prazo por meio de renegociação de dívida, prolongamento de prazos e quitação de parcelas. Medidas que impactaram positivamente o desempenho operacional e econômico— ver tendência de receita líquida e de lucro na **Figura 15** a partir de 2006, período de menor endividamento da empresa.

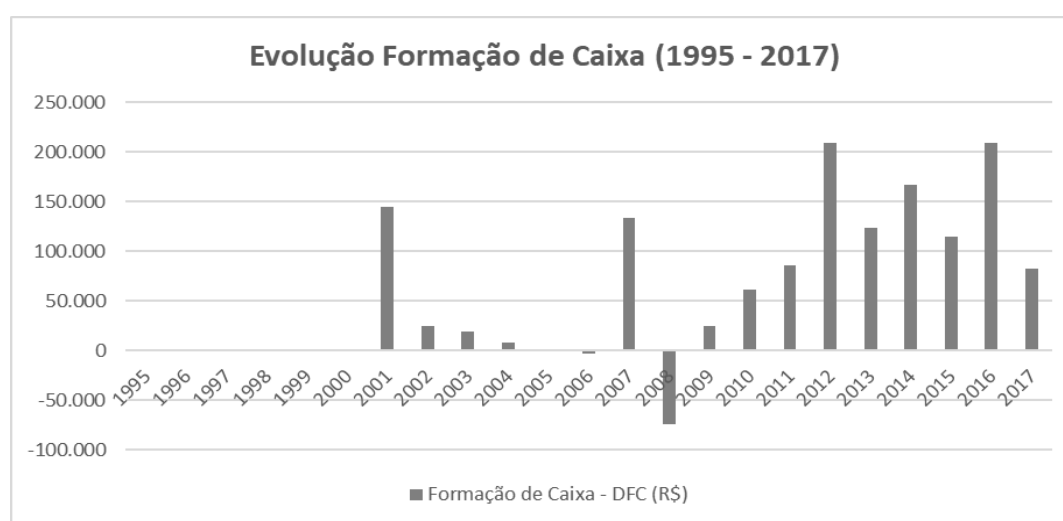
Figura 13 - Evolução do Endividamento (2002 a 2017)



Fonte: elaborado pelo autor com base nos relatórios institucionais da empresa em estudo. Valores em R\$ milhões. Os valores relativos a 2015 são inferiores a R\$ 1,5 milhão.

A reestruturação do nível de endividamento, reduzindo-o significativamente no período como visto na Figura 12, favoreceu a geração de recursos livres (caixa), conforme detalhado na **Figura 14**, que possibilita maior utilização de recursos (investimentos) na capacidade produtiva (formação de ativos e adaptação de estrutura interna) e na estrutura de distribuição do produto (instalação de Centro de Distribuição, abertura de lojas de franquias, apoio financeiro a franqueados), conforme evidenciado na curva de investimento constante da **Figura 12** (a partir de 2005).

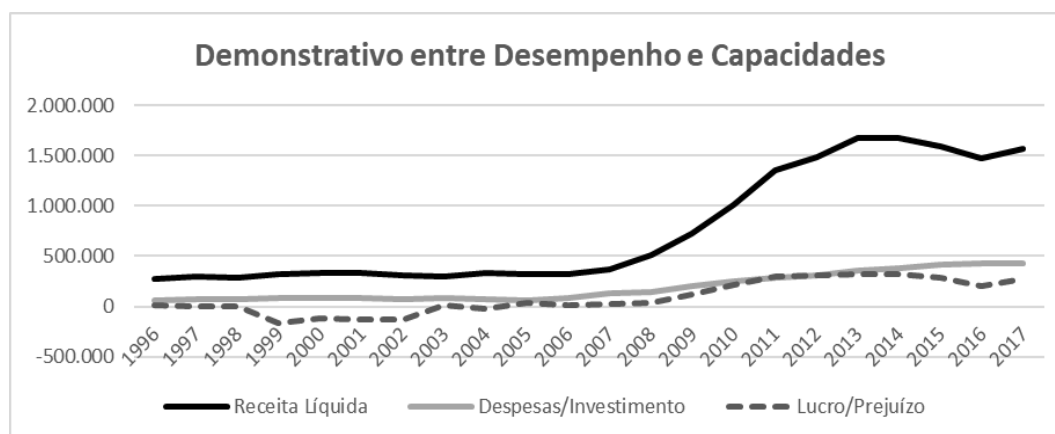
Figura 14 - Evolução da formação de caixa (1995 - 2017)



Fonte: elaborado pelo autor com base nos relatórios institucionais da empresa em estudo.

Os esforços para redução de despesas gerais mostram os custos sob controle, conforme relatórios financeiros, quando observadas isoladamente (administração, despesas gerais) com variação nos últimos anos (2016/2017) em razão de novas contratações relacionadas à nova estratégia de produção (moda/fast fashion). No entanto, aquelas relacionadas às estratégias do novo negócio e remodelagem organizacional (vendas, lojas) aumentam na proporção dos investimentos feitos (abertura de novas lojas franquias, treinamento de vendas, marketing) e gastos imprevistos (descontos em mercadorias para redução de estoque de coleção passada e para aumentar giro de produto nas lojas; financiamentos a franqueados em razão da queda de vendas), afetando temporariamente os resultados operacionais, mais marcadamente entre 2014 e 2017, conforme mostra a **Figura 15**.

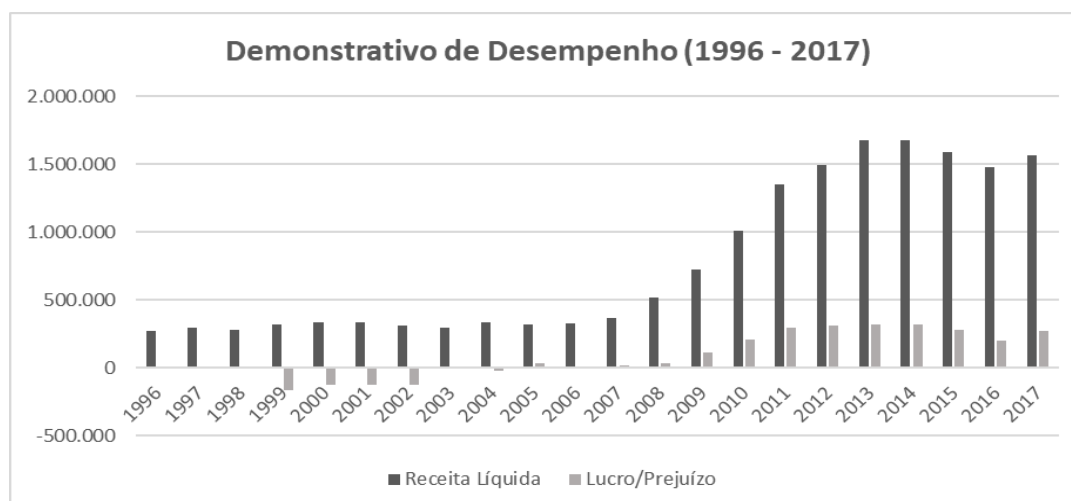
Figura 15 - Demonstrativo de desempenho e despesas



Fonte: elaborado pela autora com base nos relatórios institucionais da empresa em estudo.

Pela a implantação de novo modelo de comercialização (franquias de marcas próprias) e produção (moda, fast fashion), os resultados obtidos no período são promissores e tendem a marcar um novo ciclo de sucesso e bom desempenho para a empresa. O crescente volume de venda no período evidencia o potencial de aceitação do produto e da estratégia de comercialização adotada (há registros de crescimento de venda em canais físicos e virtuais), exceto nos anos de 2014 a 2016, cujas vendas apresentam queda em torno de 5% a 8% dependendo do canal de distribuição (lojas próprias, franquias e varejistas/multimarcas). Apesar disso, o desempenho econômico (lucro) ainda se mostra pouco significativo, mas é contínuo e estável. Parte desta situação, deve-se ao custo envolvido nas ações incrementais das capacidades internas e estrutura do novo modelo de distribuição (investimentos em franquias/abertura de lojas), conforme demonstram as **Figuras 12 e 15**, pois reduzem o impacto do crescimento das vendas sobre o resultado final do exercício (lucro). Superadas ou reduzidas as despesas de investimento (*exploitation*), mantidas ou ampliadas as receitas de vendas (retorno da inovação – *exploration*) e atingida a estabilidade e retomada do crescimento econômico no país, a margem de crescimento do lucro tende a melhorar significativamente como os obtidos a partir de 2010 (**Figura 16**).

Figura 16 - Demonstrativo de Desempenho (1996-2017)



Fonte: elaborado pelo autor com base nos relatórios institucionais da empresa em estudo. Valor em R\$ milhões.

Os resultados obtidos neste período pelas ações de controle de despesas, investimentos e adoção de novo modelo de negócio mostram o potencial de desempenho que estas iniciativas em conjunto fornecem à organização, bem como a velocidade que surgem em resposta aos esforços empreendidos. Por outro lado, evidenciam fragilidades do modelo às variações econômicas (renda, consumo, preço) inerentes à dinâmica de mercado de oferta/demanda.

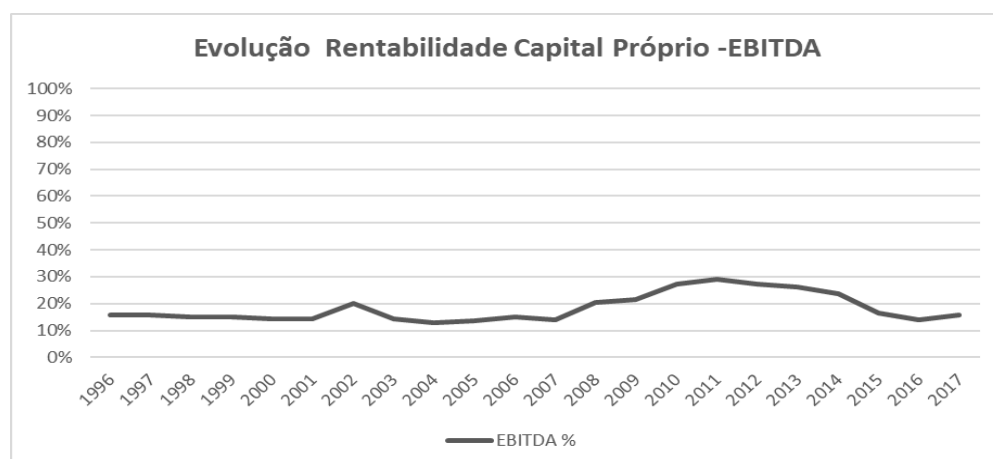
Outro fator que oscila neste cenário e impacta os resultados refere-se à inovação introduzida no produto (vestuário fast fashion/moda) que ainda não aparece fortemente na percepção do cliente como inovadora e “moda” e também não supera a marca que identifica a empresa como moda “básica” e, portanto, não reconhece o valor agregado do preço quando há alta ou diferencial significativo. O público-alvo das coleções ainda está centrado na Classe C (média), clientela sensível às alterações e impactos de economia recessiva que, ao sentir tais impactos, buscará produto substituto a preços módicos, acessíveis e fora dos centros comerciais – local onde se encontram a maioria das lojas franqueadas.

Quanto aos *stakeholders*, em especial os acionistas, e à rentabilidade do capital próprio investido (retorno ao acionista – EBITDA), as margens continuam estáveis com tendência de crescimento, o que evidencia eficiência

produtiva (produtividade e estrutura de custos adequadas) e refletem o impacto do crescimento das vendas no período. Estas margens, mesmo com queda em alguns períodos, ainda permanecem superiores às obtidas pela concorrência (varejo/vestuário) que, em geral, possuem mais de 50% de capital alavancado e elevadas despesas financeiras, repercutindo em margens menores.

Esta estabilidade nas margens de retorno do investimento do capital próprio aos acionistas permite manter a confiabilidade do mercado de ações e a atrair novos investidores, o que valoriza a marca, obtém-se mais ingresso de capital e fortalece a formação de caixa da empresa.

Figura 17 - Evolução rentabilidade (EBITDA)



Fonte: elaborado pelo autor com base nos relatórios institucionais da empresa em estudo.

Outro aspecto importante do processo de reestruturação organizacional da empresa está relacionado aos impactos sobre o nível de aprendizado organizacional decorrentes de movimentação de pessoal (demissões/admissões) ocorrida no período. As demissões (*turn over*) ocorridas por descontinuidade de atividades ou terceirização, e substituições subsequentes para suprir eventuais necessidades de pessoal tendem a reduzir o conhecimento acumulado pela perda do indivíduo e pela parcela que este representava no conhecimento coletivo, adquirido pelas experiências compartilhadas (atividades incrementais, melhorias realizadas) e podem inibir a recomposição histórica de alguns procedimentos e processos (*expertise* anterior).

Segundo Khou e Wu (2010), a existência de muita referência e *know how* de competências anteriores (inércia organizacional) tendem a impedir que novas abordagens sejam dadas ao processo, a absorção de novos conhecimentos, e, portanto, aumento da resistência às mudanças. Neste aspecto, a renovação de pessoal por substituição em processo de demissões tende a ser necessária em reestruturação e inserção de novos conhecimentos, pois facilita a construção de novas competências e surgimento de nova cultura mais pertinente às exigências corporativas atuais (MARCH, 1991).

No levantamento feito na empresa Hering S/A , e considerando a longevidade de sua atividade fabril sob mesmo formato⁴⁰ e nível de produção constante, as ações incrementais e de melhorias (*exploitation*) apropriadas aos processos internos em 100 anos de existência, mesmo com as prováveis fases de demissões que ocorrem no setor periodicamente (sazonalidade de produção), o conhecimento institucionalizado e reforçado pela prática e domínio do processo de produção em todos estes anos, pouco se perde, pois torna-se de fácil recuperação e mantém, portanto, o nível de aprendizado adequado. Porém, quando ocorre uma alteração tão severa (ver **Figura 18**), como a identificada nos anos 80 na empresa - de aprox. 20.000 empregados, passou-se ao total de 10.393 em 1992 - data em que foi impetrada a concordata; e, em 1999, ao total de 3.994, resultando em redução de aproximadamente 70% do total de empregados -, a curva de aprendizado organizacional tende a reduzir e aumentar as resistências às mudanças internas e dificultar a absorção dos novos conhecimentos necessários à nova estrutura, assim como prevê March (1991) e Khou e Wu (2010).

Apesar dos impactos desta mudança (local, interno, custos trabalhistas e clima organizacional), a introdução de novo modelo organizacional (Unidade de negócios, novo relacionamento entre áreas e novos pares) e o novo processo de produção (produção *just in time*, em menor escala e com produtos mais diversificados e processos operacionais diferenciados - *exploration*), os novos integrantes - por não terem referência da *expertise* anterior - tenderão a adaptar-se com maior rapidez às novas competências e habilidades exigidas para o novo

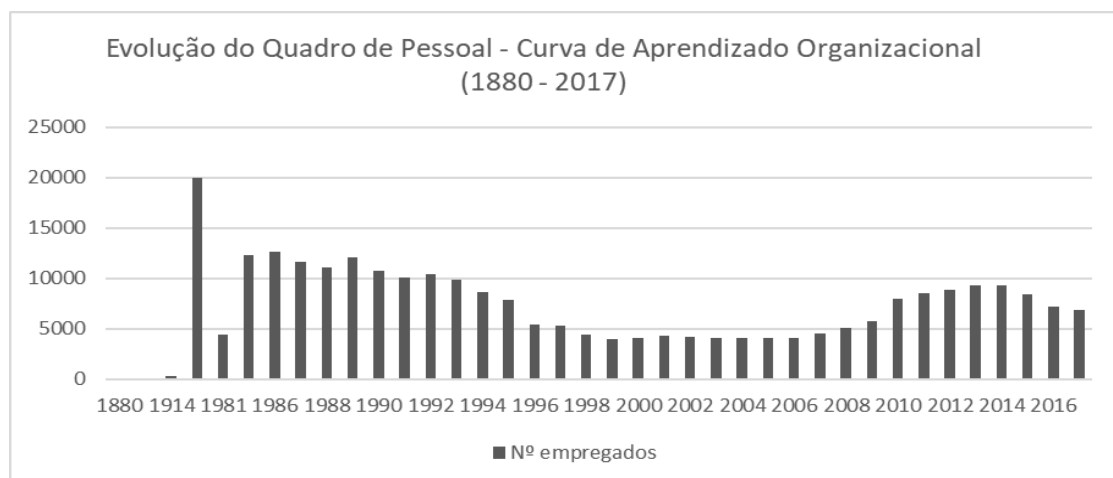
⁴⁰ Nos anos 60 a 80 apesar de ter havido muita diversificação de negócios (*exploration*), a atividade fabril e seu modelo de produção não foi alterado.

negócio e contribuir com novos conhecimentos que, se integrados com aqueles “veteranos” restantes, a curva de aprendizado tende a ser recompor rapidamente sob novos parâmetros e mais condizentes com a nova estrutura e cultura da empresa.

Com a reposição de pessoal (novas contratações) de 2000 a 2017, em torno de 10% a.a., o reposicionamento da curva de aprendizado organizacional tende a acompanhar gradualmente a maturação do novo modelo organizacional (*exploration e driver* de conhecimentos novos) e ampliar sua absorção pela interação dos integrantes ao ajustar e adaptar os processos internos aos novos desafios provocados pelo novo formato organizacional (melhorias, ações de *exploitation*). Comportamento compatível com os argumentos e conclusões feitas por March (1991) sobre a relação entre a formação ou reforço da curva de aprendizado com os incrementos internos pontuais compartilhados (*exploitation*), o tempo de vivência organizacional, a renovação de capital intelectual motivado pelo *turn over* e interação entre “novatos” e “veteranos” na composição do quadro de pessoal.

Os fatores de sucesso observados neste período são: a) desempenho de mercado (2016 foi eleita a 18ª marca mais valiosa do país no segmento vestuário, apesar de apresentar queda de 24% em relação a 2015); b) estruturas de custo e de endividamento adequadas; c) eficiência operacional e formação de capital próprio; d) capilaridade ampliada pelos canais de vendas virtuais; e) ampliação dos canais de distribuição: lojas próprias, franquias, e-commerce e varejistas; f) processo de comercialização inovador (franquia de marca própria); g) reconhecimento da marca (prêmios) e h) margem de retorno ao acionista/proprietários (lucro/ebitda).

Figura 18 - Evolução do quadro de pessoal – Curva de aprendizado organizacional (1880-2017)



Fonte: elaborado pelo autor com base nos relatórios institucionais da empresa em estudo.

5.3 Da análise dos resultados

A trajetória da empresa Cia. Hering S/A coincide com a própria história do desenvolvimento da indústria têxtil no Brasil. Da Era Colonial aos dias atuais, analisar sua evolução iniciada no Vale do Itajaí-SC, e seu processo de decisão estratégica para os rumos do negócio, preservado até o momento, foi um retorno à formação do Brasil empreendedor, às oscilações de crescimento e desenvolvimento econômico que ocorreram neste período e que tecem, ainda hoje, um futuro de incertezas e oportunidades ao mercado têxtil; e também uma oportunidade de avaliar a dinâmica e habilidade de atuação das organizações diante de mudanças significativas no ambiente de negócios, cujos impactos são refletidos em seu desempenho e vantagem competitiva sustentável adquiridos no tempo.

Do início de sua atividade (1880) até os dias atuais, a empresa utilizou, de forma dinâmica, os recursos disponíveis ao seu redor (assimetria de mercado, conhecimento pessoal, benefícios legais, recursos de terceiros, novas tecnologias, aprendizado organizacional, antecipação de tendências, inovação operacional), oscilando entre descobertas, empreendedorismo, aperfeiçoamento das competências essenciais e maximização de recursos como estratégia empresarial por meio dos mecanismos estratégicos *exploitation* e *exploration*, cujo enfoque varia de acordo com a criticidade ou oportunidade do momento, conforme observa-se no **Quadro 6** a seguir.

Quadro 6 - Transições internas e abordagens estratégicas

Fases	Fatos relevantes	Mecanismo predominante
1880 a 1913	<p>1880- Introdução de setor têxtil na região de SC (Blumenau) e tecido inédito no país (malharia de algodão).</p> <p>1882- Medalha de prata em concurso regional (RS – camiseta, ceroulas).</p> <p>1892– Mecaniza teares com uso de energia hidráulica.</p> <p>1901- Expande vendas às cidades da região Sul (RS).</p> <p>1902- Ingressa em atividade financeira (captação de poupança e empréstimos a comerciantes e agricultores. Diversifica a estrutura de capital (alavancagem – 25% capital de terceiros).</p> <p>1904- Expande vendas às cidades da região Sudeste (RJ, SP, MG).</p> <p>1905– Adquire área de reflorestamento próximo às fábricas.</p> <p>1906- Eleita a maior malharia do Brasil.</p> <p>1913- Inicia operações da fábrica de fiação (produção fios).</p> <p>1880 a 1913</p> <p>a) aquisição de equipamentos e máquinas equivalente a 30% do total existente no estado SC. Variação média de 27,5%a.a.</p> <p>b) aquisição de imóveis e instalações para descentralização atividades (comércio/distribuição e fábrica). Variação média de 20%a.a.</p> <p>c) formação e acumulação de capacidade produtiva e tecnológica (capital, teares importados, energia hidráulica).</p> <p>d) modelo de produção verticalizada em estrutura única.</p> <p>e) formação de mão-de-obra técnica e operacional para atividade têxtil (atinge 300 empregados em 1914).</p> <p>f) Inclusão de itens para comercialização (camisetas, ceroulas, cuecas, camisas e macacões estes últimos desenvolvidos para o Sudeste).</p>	<p>Exploration</p> <p>representada pelo desenvolvimento de atividade econômica, produto, tecnologias e estrutura produtiva inovadores.</p> <p>Exploitation</p> <p>representada pela formação de recursos internos: tecnológicos, financeiros, humanos e operacionais e ajustes incrementais massivos no decorrer do período a fim de atender demanda crescente e expansão de vendas.</p>
1914 a 1960	<p>1914 a 1935</p> <p>a) aquisição de algodozeiras (plumas – Nordeste);</p> <p>b) aquisição de nova fábrica (Indaial) para as operações de costura;</p> <p>c) medalha de ouro em concurso nacional (RJ - camiseta)</p> <p>d) aquisição de mais máquinas, peças e equipamentos;</p> <p>e) modifica tecnologia produtiva: energia elétrica;</p> <p>f) fornece e amplia benefícios assistenciais aos empregados por meio da criação da Fundação Hermann;</p> <p>g) eleita a maior malharia da América Latina (1915).</p> <p>1941– Criação da cooperativa de consumo de gêneros para reduzir impactos de racionamento (II Guerra Mundial).</p> <p>1950– Adquire formalmente o direito de uso da marca Hering (patente própria).</p> <p>1951– Criação da cooperativa de crédito para empréstimos a empregados.</p> <p>1953– Aquisição de fábrica de meias Fröschlin e criação da empresa Meias Hering.</p> <p>1914 a 1960 (início) - expansão nacional de vendas por escassez em mercados interno, externo e fronteiras (II Guerra Mundial e pós-guerra), urbanização e industrialização do país - fase desenvolvimentista e início e ápice do capitalismo nacional (“milagre brasileiro” 1950-1970).</p>	<p>Exploration</p> <p>representada pela diversificação do negócio (cooperativas, fabricação de meias).</p> <p>Exploitation</p> <p>representada pelo incremento nas capacidades produtivas (capital, equip/máq., tecnologias e fábricas) para atender demanda do período.</p>
1960 a 1990	<p>1960– Altera razão social e torna-se empresa de capital aberto (S/A) e exportadora.</p> <p>1966– Forma sociedade e cria a empresa Tecanor - Nordeste.</p> <p>Obtém licença de uso da marca Disney para fabricação e</p>	<p>Exploration</p> <p>representada pela diversificação do negócio (33 empresas</p>

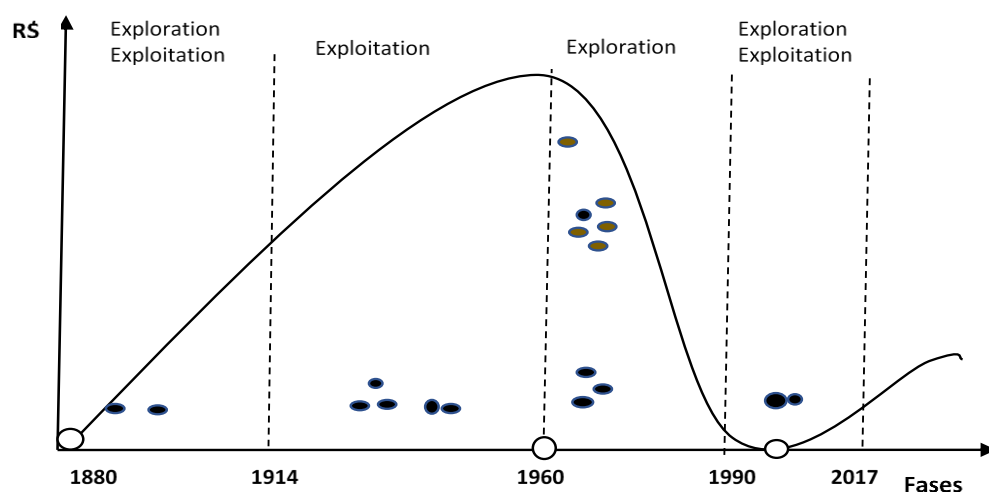
	<p>comercialização de produtos para Brasil e América Latina.</p> <p>1969– Forma sociedade e cria o Centro Eletrônico Têxtil – CETIL.</p> <p>1970– Inclui novo segmento de cliente (público infantil). Forma sociedade e cria a Ceval Alimentos S/A e mais negócios (diversificação).</p> <p>1973– inicia atividades de manutenção e extração de matas.</p> <p>1985– Obtém licença de uso marca Wrangler (franquia) e adquire marca Mafisa.</p> <p>1989 – A Ceval torna-se a 5ª maior exportadora de soja do mundo.</p> <p>1960 -1990 (início) – expansão de vendas mercado interno e exterior. Abre escritórios comerciais e empresas no exterior para negociações de exportação. Aquisição de fábricas e malharia Mafisa. Criação 1º CPD da empresa e introdução do 1º computador no estado SC. Incremento das estações de tratamento (afluentes), introdução da linha PUC. A produção possui duas linhas de produto: básico e moda (<i>private label</i>). Com os novos negócios e estrutura organizacional (Holding) a concorrência por recursos e foco tornam-se mais evidentes nos resultados da empresa têxtil, associados ao momento econômico de recessão prolongada, endividamento em moeda estrangeira e abertura de mercados (“década perdida” – anos 80 e globalização – produtos asiáticos).</p>	<p>distribuídas nos quatro setores econômicos - agricultura, indústria e comércio e serviços).</p> <p>Exploitation</p> <p>representada pelo incremento nas capacidades produtivas (capital, equip/máq. e tecnologias, fábricas) para atender demanda do período e aos novos negócios. Em menor escala no setor têxtil do que as aplicadas aos novos negócios.</p>
1990 a 2017	<p>1992 – Impetra pedido de concordata preventiva em Blumenau (SC) para a atividade têxtil e inicia reestruturação do negócio - desmobilização e descentralização de atividades. A desvalorização da moeda Real diante do dólar EUA eleva o valor da dívida do grupo (+44% a.a). Concordata suspensa em 2003 após conclusão das exigências legais.</p> <p>1992– Lança marca Hering Kids (segmento infantil – Classes A B).</p> <p>1993– Inaugura 1ª loja própria marca Hering (varejo direto - <i>flagship</i>).</p> <p>1994– Adquire outras licenças de uso de marca (<i>private label</i>). Implantação de Central SAC – primeira na indústria têxtil.</p> <p>1995– Implanta sistema SGA (logística, produção, administrativo). Contrata estudo para análise de estrutura organizacional e viabilidade de adoção de estrutura em Unidade de Negócio.</p> <p>1997 – Inaugura fábrica em Anapólis - GO.</p> <p>1998– Nova estrutura organizacional adotada (UN’s). Inicia operações em âmbito nacional e exterior por franquias marca Hering.</p> <p>1999 - Adquire a marca Dzarm (MOffice – moda jovem). Implanta o sistema SIG (áreas: logística, segurança e ambiental). Altera razão social para Cia. Hering S/A que engloba as atividades têxteis e negócios restantes relacionados.</p> <p>2000 a 2017– contratos de <i>private label</i> são encerrados (foco em marcas próprias). Expansão contínua em franquias e webstore para marcas (Hering, PUC, Hering Kids e Dzarm) e reposicionamento de marcas. Aquisição de fábricas em GO (benefícios fiscais e expansão Centro-Oeste), reestrutura organizacional e tecnológica (administração, produção, lojas, comunicação, logística, beneficiamento, engenharia e P&D) para o ajuste ao conceito de <i>fast fashion</i>, em especial. Treinamento e capacitação de pessoal, incluindo programa de sucessão do negócio.</p>	<p>Exploration</p> <p>representada pela inovação no modelo de comercialização no setor (franquias) e introdução modelo fast fashion na produção.</p> <p>Exploitation</p> <p>representada pelo incremento nas capacidades produtivas (capital, equip/máq. e tecnologias, fábricas) para atender demanda gerada pelo novo modelo de comercialização (franquias) e de produção (<i>fast fashion</i> e moda). E também relativas à reestrutura organizacional pela concentração no setor têxtil (único negócio a partir de 1999.) e formação de caixa (redução da dívida, incremento de vendas, redução de custos) e capacitação de pessoal para ajuste às novas competências.</p>

Fonte: a autora com base nos dados coletados.

Do desempenho observado em sua trajetória e ações estratégicas empreendidas (introdução de segmento inovar na região, busca de novos mercados, aquisição de patentes e concessões de uso, estrutura e modelo de produção inovador, modelo de comercialização inovador, eficiência produtiva e financeira, expansão territorial, exploração de novos negócios e setores econômicos distintos, formação e acumulação de recursos internos) pode-se observar sua capacidade de absorção dos fatores externos e de tradução deles à organização, transformando-os em produtos vendáveis e rendas adicionais, demonstrados pelos períodos de crescimento de vendas, acúmulo de capital e lucros gerados.

As fases de transição, os respectivos mecanismos estratégicos adotados em cada uma delas e o desempenho obtido em sua trajetória podem ser representados, resumidamente, conforme observa-se na **Figura 19** a seguir.

Figura 19 - Demonstrativo de desempenho e mecanismos estratégicos (fases)



Fonte: a autora com base nos dados coletados e análise realizada. Os “pontos” escuros indicam novos negócios (*exploration*). Os “pontos” claros (eixo x) indicam fases de transformação (início – exportadora – franquias).

Tal flexibilidade organizacional diante das nuances ambientais, também evidenciam certo grau de antecipação às tendências e proximidade com as oportunidades oferecidas em cada fase de transição vivida pela empresa que, direta ou indiretamente, modelaram as fases posteriores em uma cadeia de repercussões futuras de ações tomadas no presente tal como afirma Drucker

(1962, p. 131) ao definir o ato de planejar que, segundo o autor, não diz respeito a decisões futuras, mas a implicações futuras de decisões presentes, configurando um processo sistemático e contínuo de tomada de decisões, cujos efeitos e impactos tenderão a ocorrer posteriormente àquela. O autor define não só os impactos das decisões, mas a responsabilidade que envolve o processo racional e dinâmico da arte de planejar e decidir-se estrategicamente sobre os rumos de um negócio. Induzindo-nos a recordar que a flexibilidade é um atributo necessário às mudanças ambientais que o circundam – constantes, aceleradas e complexas.

Bontempo (2000) acrescenta que o desafio para uma organização está na ampliação das capacidades em reação às mudanças no ambiente competitivo e em sua capacidade de adaptação às mudanças por antecipação a mudanças ou liderança ante as transformações – criando, assim, as mudanças às quais os outros *players* devam reagir. Esta capacidade de absorção e de análise ambiental (desafios e oportunidades) permeia todas as fases de transição da empresa Hering - a começar pelos primórdios da atividade na colônia alemã de Blumenau - SC em 1880.

Os dois anos que antecederam o início da atividade têxtil, os pioneiros Hering puderam acumular capital com outras atividades (serviços contábeis, charutaria) e observar o mercado nacional, vislumbrar “falhas” e insuficiências em sua estrutura (concentração de indústrias na região Sudeste – RJ, SP, MG e BA com foco voltado para as atividades agrícolas e exportação), conhecer da restrição legal ao desenvolvimento da indústria têxtil e máquinas (acordo Brasil – Inglaterra) que permitia somente confecção de tecidos rústicos destinados exclusivamente à vestimenta de escravos e sacarias para exportação de produtos agrícolas e que forçava as comunidades a importar tecidos e fios da Europa.

As particularidades geográficas da região do Vale do Itajaí que a isolavam do restante do país (distância e terreno montanhoso e dificuldade de transporte) e a inexistência de indústria têxtil local também foram consideradas pela empresa em sua estratégia de atuação. E, neste contexto, somado à necessidade de obter uma fonte de renda para manutenção da família que havia

deixado na Alemanha, além de deter conhecimentos tradicionais em tecelagem de malharia (*expertise* familiar, técnica muito divulgada na Alemanha e não explorada no Brasil), a decisão empreendedora de iniciar uma atividade têxtil naquele momento foi o fator primordial para geração de vantagens econômicas e competitivas que repercutiram por toda sua trajetória comercial, incluindo as dos dias atuais, em razão do diferencial introduzido no mercado e acumulação de capacidade (maquinários, instalações, pessoal, capital) que garantiram a expansão dos negócios, a transferência de tecnologia aplicada ao setor têxtil, a formação técnica de profissionais.

Os valores tangíveis e intangíveis resultantes destas práticas (ativos fixos, estrutura e modelo de produção diferenciados, tecido único e *expertise*) proporcionaram a durabilidade destas vantagens no tempo – desde os produtos comercializados na época (camiseta, roupas íntimas, camisas), com pequenas adaptações no decorrer do tempo, que permanecem em seu portfólio com as mesmas características introduzidas em 1880: qualidade do tecido, fibra natural, simplicidade, versatilidade de uso (básico), estrutura de produção até o aprendizado organizacional acumulado que, junto com outros fatores (habilidade na gestão de custos, alocação de recursos, liderança, relacionamentos), promoveram a estrutura produtiva artesanal inicial à estrutura de produção em escala.

Tal comportamento e desempenho obtido, bem como os fatores que o geraram, relacionam-se bem com a Teoria de Posicionamento (SCP) que considera a organização do setor industrial como fator determinante para o desempenho e obtenção de vantagem competitiva de uma empresa inserida nele (PORTER, 1986, 1991; GHEMAWAT, 1986).

Tal teoria explica que a estrutura da indústria define o comportamento dos agentes econômicos (empresas) e, com isto, seu desempenho, cabendo a esses adaptarem-se, buscando distinguir-se dos demais concorrentes ou influenciá-los a seu favor. Uma das maneiras de se proteger e sobressair-se é adotar estratégias que criem barreiras ou condições inimitáveis a curto prazo pela concorrência, baseadas na maximização de retorno da dinâmica produto –

mercado (liderança de custos, diferenciação ou segmentação/foco). Outro fator que assegura o sucesso desta estratégia é a adequação interna coerente com aquela.

Este modelo considera a vantagem competitiva pelo porte da empresa dentro da indústria e pela racionalidade econômica da alocação dos recursos. As práticas e estratégias aplicadas pela empresa Hering evidenciam bem este modelo teórico e explicam o sucesso de seu investimento que, somados ao seu empreendedorismo, adoção de novas práticas, distingue-se da concorrência, que pequena nos primórdios e maior a partir da década de 30 com o aperfeiçoamento e desenvolvimento da indústria têxtil nacional, torna-se mais heterogênea e mais diversificada a partir de então.

Este “feixe de recursos” formado (capacidade, aprendizado e modelo de produção em escala) que vigora até a atualidade, e que foi, constantemente, reforçado em sua trajetória por melhorias (*exploitation*), pode ter sido o fator facilitador da reestruturação recente e da dinâmica de adequação ao novo modelo de produção introduzido em 1998 (*fast fashion* e varejo direto por franquias) pela *expertise* e competências que foram desenvolvidas e aprofundadas durante sua história para a atividade têxtil, situação muito próxima das teorias de desempenho e vantagem competitiva apontadas pelos autores Benner e Tushman (2003), Levinthal e March (1991) citados por Khou e Wu (2010) em seu estudo, cujo foco se dá sobre a dinâmica competitiva dos mercados e dos recursos internos (ativos tangíveis e intangíveis) na formação de valor competitivo. Porém, ressaltam que o excesso de domínio de determinada atividade (*expertise*) pode inibir a adoção de inovações e atividades exploratórias.

Na análise dos dados contidos no **Quadro 6 e Figura 19**, as atividades de *exploitation* predominam na maioria das fases de transição da empresa estudada, todavia as inovações esporádicas e pontuais introduzidas (excetuando o período de exploração massiva de negócios distintos que marcou as décadas de 60 e 70) fortaleceram a estrutura produtiva têxtil vigente (regeneração de recursos internos e capacidades), ampliaram as oportunidades de mercado (novos segmentos, novos canais de distribuição, novo modelo de produção, novos mercados), permitiram adequação organizacional (nova arquitetura interna

e produtiva) e a inserção de novos conhecimentos (*fast fashion e franquias* - em fase de desenvolvimento e maturação) como se vê no desenvolvimento da atividade da empresa ao longo dos anos, o que contradiz de alguma forma as afirmações dos autores citados.

Tal contradição pode advir dos efeitos causados pelas constantes melhorias feitas, baseadas em tendências do ambiente externo, compreensão das oportunidades e das capacidades internas e, ainda, de adaptação congruente com a dinâmica ambiental emergente que renovam e regeneram os recursos existentes, adaptando-os naquilo que as novas demandas e competências o mercado exige, resultando em desempenho superior ao mercado ou à própria curva histórica de crescimento e rentabilidade.

Esta habilidade em aproveitar-se das oportunidades de o ambiente concorrencial e a prática de, constantemente, atualizar sua capacidade interna (estrutura, capital, capacitação e tecnologias) permitiram à empresa aventurar-se em múltiplos negócios em todos os setores produtivos no país e no exterior, a superar crises econômicas, políticas e até guerras mundiais. Destarte, não se pode deixar de destacar a situação crítica apresentada nos anos 80, inferida pela redução de empregados em aproximadamente 52% entre 1980 – 1992, conforme dados coletados, e prejuízos acumulados, culminando com a impetração de concordata em 1992.

Alguns fatores como o cenário econômico mundial e interno (crise do petróleo, recessão econômica – a “década perdida”, inflação elevada) podem explicar a erosão de seus recursos e lucro neste período. E, considerando ainda os argumentos de Khou e Wu (2010) e ou autores citados anteriormente, outro fator que pode ter contribuído para o quadro falimentar refere-se às atividades de *exploration* (atingindo 33 negócios em vários setores econômicos), em especial, para os negócios do setor agroindustrial (soja) que devido a dimensão que atingiu e elevada rentabilidade que proporcionava à *holding*, colocou o setor têxtil, mesmo recebendo apoio e ajustes incrementais, em segundo plano, chegando a contribuir apenas com 30% do resultado do Grupo.

Pode-se deduzir assim, que as atividades de *exploitation* neste período foram reduzidas e não adequadas às demandas e nuances ambientais. Outra conclusão, que se observa nesta situação, relaciona-se aos esforços que se aplica às atividades de *exploration* que tendem a comprometer as atividades de *exploitation* com impactos sobre o desempenho organizacional e outros investimentos como preconiza em suas teorias os autores Benner e Tushman (2003), Jacoby (2005) e Khou e Wu (2010).

Este declínio no desempenho da empresa repercutiu negativamente na década seguinte (1990) quando as políticas econômicas promoveram a abertura de mercado, reduzindo as barreiras aos investimentos estrangeiros e importações (ver **Figura 19**). Agora com o mercado efetivamente mais competitivo (novos entrantes internacionais, importações facilitadas, mais fusões e aquisições) e dependente de produto de fácil substitutibilidade (camisetas e vestuário básico), os desafios impostos sobre a estrutura fragilizada decorrente da década anterior, ainda diante de endividamento crescente (financiamento obtido em moeda estrangeira e moeda nacional desvalorizada) e a urgência para reinventar-se, a *holding* decide redirecionar seu foco à atividade têxtil, tornando-se o único negócio do grupo; recompor sua estrutura produtiva, credibilidade no mercado sob novo formato organizacional, novo formato de comercialização e novo posicionamento da marca e produto (moda) e, para isto, iniciou processo de desverticalização do setor têxtil e desmobilização dos demais negócios (venda de participações, fechamento de fábricas, cancelamento de concessões de uso) para formar e acumular recursos suficientes à reestruturação financeira e operacional do setor têxtil.

A reconfiguração organizacional, fortalecimento da estrutura de capital, novos investimentos e acionistas de reconhecida experiência no mercado (economistas, técnicos, profissionais especializados), novo modelo produtivo e foco na produtividade (eficiência, redução de custos) possibilita a recuperação gradual da empresa com geração de lucro pequeno a partir de 1995, mas somente se estabilizando a partir de 2003 em curva crescente. Esta evolução demonstra a assertividade da ação estratégica tomada em 1992 e perseguida nos anos seguintes até que os resultados efetivos aparecessem.

Esta persistência e precisão em implementar as ações estratégicas exigem coordenação e integração internas compatíveis com os desafios do empreendimento. E pressupõe colaboração e foco coletivo na consecução destes objetivos. Comportamento muito provável de ter ocorrido nesta fase de transição em razão do aprendizado organizacional e cultura institucionalizados na empresa, cujo quadro de profissionais foi formado por gerações de famílias locais que “vestem a camisa” em prol do sucesso da empresa, valor reconhecido e recompensado pelos proprietários como se pode observar nas ações de integração e benefícios concedidos ou tornados disponíveis aos empregados e familiares ao longo de sua história e, portanto, vêem a empresa mais que uma extensão de suas próprias famílias. A localização da empresa e a construção de sua história na mesma cidade que iniciou suas atividades também agrega e fortalece este senso de pertencimento à comunidade local.

Apesar do sucesso do novo modelo de produção (*fast fashion* e moda) e novo formato de comercialização (franquias; concessões de uso) adotado a partir de 1998 em resposta à reestruturação organizacional da empresa, que visa adaptação ao mercado interno e internacional e maior retorno financeiro, ainda se mostra sensível aos impactos da economia interna (recessão), revelados na queda de venda e lucros nos últimos 4 anos.

Um dos fatores que pode explicar esta queda, pode estar atrelado ao público-alvo (classe média), que após o auge de consumo atingido entre 2004 e 2010, apresenta queda contínua a partir de então em razão do cenário de recessão interna. Nesta condição também se incluem outros países da América Latina que apresentam instabilidade econômica e política, afetando os níveis de consumo e renda e o desempenho das atividades da empresa naqueles em que atua.

As características de moda introduzidas nas coleções lançadas pela empresa ainda não são devidamente percebidas pelo consumidor tradicional ou novos conquistados naquela categoria, o que dificulta aplicar uma estrutura de preços diferenciada da concorrência ou que se equipare aos custos investidos ou, ainda, que impeça o consumidor de buscar outras opções no mercado

(substitutos). A marca “moda básica” ainda prevalece na imagem associada à empresa e, portanto, facilmente substituível.

A importação facilitada de artigos têxteis e vestuários acabados (abertura de mercado, viagens ao exterior, *e-commerce* e novos entrantes, principalmente asiáticos) colabora para ampliar os impactos desta substitutibilidade do produto, afetando as margens de lucro e de participação no mercado. Por outro lado, do ponto de vista da empresa, a facilidade de importação tem auxiliado sua estrutura de custos (produção híbrida) e, com isto, a manutenção de preços acessíveis e competitivos de seus produtos.

As constantes modificações na proposta de valor desde 2010 (“moda básica, moda fashion, casuais e confortáveis”) em comunicação ao público tendem a confundir o consumidor tradicional que não associa o preço mais elevado com o conceito que se espera (moda, estilo, contemporaneidade). Tão pouco o segmento de cliente está claro nas propostas de valor e estratégia de mercado (posicionamento), o que dificulta também esta associação (valor percebido).

Considerando a proposta de valor (moda/ fast fashion), o segmento mais apropriado tenderia a ser o das classes A e B, cujo consumo depende menos das tendências econômicas e variações de preço, além de possuírem mais propensão à percepção de valor associado à moda (status, diferenciação, exclusividade, estilo). Este reposicionamento promoveria maior estabilidade nas vendas e no desempenho a longo do tempo, consolidando a marca como um diferencial único e insubstituível, prolongando a durabilidade da vantagem adquirida até o momento.

Sob uma visão prospectiva de médio e longo prazo e, ainda sob o conceito de exclusividade e insubstitutibilidade, investir em novos tecidos tecnológicos, confeccionados e novos mercados secundários, que utilizam ou podem vir a utilizar tais materiais têxteis, tendem a ser uma alternativa para diversificação de produtos (*exploration*), geração de vantagem competitiva sustentável a longo prazo, liderança e transformação do setor no país.

Quanto ao modelo de comercialização (concessão de uso; franquia), inovador no mercado têxtil nacional e com marca própria, já há evidências de adaptação do mercado com concorrentes diversificando sua estrutura (Renner, Lojas Marisa, Riachuelo), que adquirem marcas e concessões de uso (*private label*), investindo maciçamente em *layout* de loja e outras estratégias de posicionamento (VM, segmentação) e, ainda, inaugurando lojas destas marcas na modalidade franquia, o que dificulta a concorrência ao atrair os clientes (mesmos clientes Hering).

O que distingue a empresa Hering de tais concorrentes está na própria marca - os demais não possuem marca própria e em razão de suas lojas estarem estruturadas em lojas de varejo, departamentalizados, lançar marca própria tenderia a canibalizar seu próprio negócio. Alguns especialistas do mercado, também temem esta tendência para a empresa Hering: por atuar a décadas com venda no varejo corporativo (atacadistas, grandes varejistas/multimarcas), manter o foco em lojas de varejo direto por meio de franquias com marca própria (Hering, PUC, Hering Kids, Dzarm) pode afetar o desempenho e demorar a atingir o auge do negócio na nova modalidade em razão de depender muito de condições econômicas internas, boa comunicação e *marketing*, reconhecimento do diferencial “moda” da marca.

Mesmo que o novo modelo de negócio e comercialização (*fast fashion* e franquias) ainda demonstrem sinais de adaptação ao mercado, à concorrência e à organização, os resultados financeiros evidenciam que o mecanismo/canal de distribuição é rentável e viável. Porém, imitável em sua estrutura e substituível por tecnologias avançadas (tendências de autosserviço e criação de vestuário por impressão 3D com materiais alternativos e inteligentes; evolução do *e-commerce*), cuja vantagem competitiva adquirida tende a ter sua durabilidade reduzida a médio prazo, exigindo foco na diferenciação do produto e em melhor experiência ao consumidor.

No **Quadro 7** pode-se observar as variações da temporalidade da vantagem competitiva obtida em cada fase de transição e mecanismo estratégico

utilizado. A classificação relativa a 2017 é projeção de tendência deduzida pelo estudo realizado, caso a empresa não amplie os requisitos de diferenciação do produto e o potencial de insubstitutibilidade dele.

Quadro 7 - Demonstrativo de situação da vantagem competitiva (fases de transição)

Período	Valioso?	Raro?	Inimitável?	Aproveitado?	Status da vantagem competitiva
1880	SIM	SIM	SIM	SIM	VANTAGEM SUSTENTÁVEL
1930-1960	SIM	NÃO	NÃO	SIM	PARIDADE COMPETITIVA (SUPERIOR) VANTAGEM TEMPORÁRIA
1960-1990	SIM	NÃO	NÃO	SIM	PARIDADE COMPETITIVA VANTAGEM TEMPORÁRIA
1994-2017	SIM	SIM (*)	NÃO SIM	SIM SIM	VANTAGEM TEMPORÁRIA VANTAGEM SUSTENTÁVEL
+ 2017	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	DESVANTAGEM COMPETITIVA

Fonte: a autora com base nos dados coletados e análise realizada. Critérios de classificação baseado na Teoria de Recursos Baseados em Valor – RBV (Barney, 1991).

(*) refere-se à marca própria e ao modelo recente de franquias em relação aos concorrentes nacionais.

Apesar das reticências que acompanham a nova trajetória iniciada pela empresa no final dos anos 90, reforçadas pela fragilidade que ainda demonstram os resultados econômicos diante de variações econômicas, os resultados obtidos têm sido reconhecidos pelo mercado com premiações em várias modalidades (melhor empresa do setor vestuário, melhor relacionamento com acionistas e consumidores, melhor empresa para franchising), destacando-se ainda entre as 25 empresas mais valiosas do país no segmento vestuário ou têxtil e dentre as maiores da região Sul. Este reconhecimento reforça a imagem da empresa e sua marca, valorizando-a no mercado e ampliando sua visibilidade junto aos consumidores e novos acionistas.

A instabilidade dos resultados econômicos e da performance das vendas tendem a revelar o processo de maturidade em andamento da vantagem competitiva (apropriação e maturação de valor gradual), conforme defende Haanaes (2015) e Kayo et al. (2006). E também deste novo ciclo produtivo que a empresa empreendeu tal como ocorreu no final do século XVIII, impondo a si mesma e à concorrência um novo modelo de atuação (*exploration*), que exige reforço contínuo em sua capacidade interna (capital, capacitação de pessoal, estrutura, ativos fixos e intangíveis – patentes, concessões de uso), fortalecimento de sua estrutura para ampliar atuação e redefinição do aprendizado

organizacional por meio de melhorias e ajustes incrementais que o novo formato organizacional e produtivo demandam para sua consolidação (*exploitation*).

Pela trajetória da empresa estudada, as fases de superação de crises e dificuldades, engenhosidade e empreendedorismo adotados em suas ações estratégicas, valores tangíveis e intangíveis construídos, destacando-se pelo desempenho e vantagem competitiva gerados, ao encerrar seu ciclo produtivo anterior (ênfase em produção em escala, produto padronizado, estrutura verticalizada, varejo corporativo, multimarcas), conforme demonstrado no estudo, e reestruturar-se para o novo que se inicia (ênfase em produção de menor escala/*just in time*, produto personalizado, estrutura menos verticalizada, varejo direto, marcas próprias), ainda baseia-se em experiências e valores institucionalizados de longa data, associando os novos parâmetros de mercado e curva de aprendizado, a nova arquitetura organizacional e produtiva sob mesmos princípios: transparência, parceria, flexibilidade e audácia empreendedora, apoiada por seus acionistas, governo, parceiros, colaboradores e comunidade.

E, nesta trajetória secular, em que sua habilidade em prospectar e antecipar-se às tendências, amparada por uma estrutura organizacional flexível e competências essenciais aderentes aos objetivos corporativos e nuances do mercado, tornou a empresa capaz de absorver rapidamente as pressões impostas pela indústria e desenvolvimento tecnológico, traduzindo-as em estratégias e oportunidades de melhores resultados econômicos e de criação ou manutenção de vantagens competitivas duráveis no tempo (ativos intangíveis), podendo concluir que os desafios com os quais lida para sustentar o novo modelo e para dominar as variáveis surgidas, além dos novos que se seguirão naturalmente dada à complexidade do ambiente competitivo atual e futuro próximo, exigirão que a propensão da empresa em investir e transformar tendências em inovações para o setor têxtil se destaquem e sejam capazes de levá-la à revolução de seus produtos que deverão refletir a combinação entre sua capacidade interna, criatividade (arte, design exclusivos e autênticos) e inovação tecnológica; e ainda estarem voltados para um mercado futuro que exige tecnologia, glamour e diferenciação. Fatores que somado a sua predisposição natural para o sucesso,

repercutirão em vantagem competitiva sustentável, valor econômico e em reconhecimento da marca, capacitando-a a liderar uma nova revolução na indústria têxtil brasileira.

CONCLUSÃO

Quanto menos previsível o futuro, mais versáteis precisamos ser; mais flexíveis, prontos para agir. Permanentemente prontos para as mudanças. Muito mais arrojados do que os mais arrojados de épocas gloriosas vividas.

(Lipovetsky, *Les temps hypermodernes*, 2004. Tradução nossa)

Pelo estudo feito, as variáveis e o comportamento organizacional da empresa avaliada, incluindo suas práticas e ações estratégicas, mostram a complexidade da decisão em ambiente de constante turbulência e difícil controle. No entanto, evidencia como uma visão de futuro planejada e aderente às mudanças ambientais, com intervenções antecipadas e coordenadas, resultam em concretização dos objetivos corporativos e em vantagem competitiva durável. E que, para os riscos envolvidos, além de projeção adequada, há de se preparar e fortalecer a estrutura interna (capacidade de produção, estrutura de capital, arquitetura, aprendizado) para assumir os compromissos de incrementar seu posicionamento atual (*exploitation*) e a responsabilidade pelo desdobramento do posicionamento futuro por exploração de novos negócios (*exploration*).

Tendo como objetivos gerais comparar o desempenho atingido pela empresa e o respectivo mecanismo estratégico adotado em determinado período; e avaliar se os mecanismos estratégicos utilizados geram diferencial competitivo a longo prazo, os dados e informações coletados indicam que, conforme previsto nas teorias mencionadas neste documento, o mecanismo estratégico *exploration* gera resultados econômicos a longo prazo e de forma gradual à medida que a inovação introduzida se consolida e é absorvida pela estrutura organizacional e pelo mercado. E, nesta trajetória, os ativos intangíveis (exclusivos, inimitáveis, únicos) são formados na mesma proporção e temporalidade, iniciando o ciclo de vida e durabilidade da vantagem competitiva adquirida (sustentável). Porém, durante o estudo observou-se que situações inesperadas (exógenas, emergentes ou circunstanciais) podem antecipar esta curva de maturidade e produzir mais rapidamente os resultados financeiros esperados. Esta condição particular não se aplica ao aprendizado organizacional, pois depende de ajustes incrementais

pontuais ou sistemáticos no novo processo (*exploitation*), promovidos por interação de equipes e compartilhamento de experiências para busca de soluções e melhorias e, por fim, consolidação dos novos conhecimentos. O mecanismo estratégico *exploitation* gera resultados econômicos a curto prazo e de forma imediata. Propicia a formação, expansão e regeneração (atualização) dos recursos internos (ativos tangíveis) ou capacidades. Os ativos intangíveis são gerados à medida que as ações de *exploitation* são repetidas nos processos e estrutura organizacionais (aprendizado organizacional, domínio de tecnologias e competências essenciais) quando ampliam a temporalidade das vantagens adquiridas.

Dessa forma, ambos os mecanismos (*exploration* e *exploitation*) geram ativos tangíveis e intangíveis que ampliam as capacidades organizacionais e promovem a geração de valor competitivo a longo prazo. Todavia, o desempenho gerado pelo valor competitivo criado varia e mostra-se dependente do mecanismo estratégico utilizado (resultados de curto prazo ou longo prazo; ativos tangíveis ou intangíveis), das capacidades internas (maior aporte incentiva ações de *exploration* e tende a reduzir o investimento em *exploitation* pela competição entre os recursos e vice-versa; menor aporte reduz as ações de *exploitation* e inibe as ações de *exploration*); do momento organizacional (ciclo de vida – início/desenvolvimento/maturidade/declínio) e da gestão coordenada e integrada das ações estratégicas e recursos (eficiência e produtividade), pois tais fatores envolvem custos, gestão e coordenação de ações, eficiência produtiva e retorno de investimento em momentos distintos da maturidade da vantagem competitiva alcançada, afetando o desempenho (lucro, rentabilidade).

Outro aspecto identificado no estudo se refere à relação simbiótica que existe entre os mecanismos estratégicos. As ações estratégicas de *exploitation* geram aporte tecnológico e capacidades que formam condições de adaptabilidade da organização ao ambiente externo e interno em curto e médio prazo, enquanto as estratégias de *exploration* permite flexibilidade organizacional (rumos alternativos) à empresa para transformar sua visão de futuro em ativo tangível a médio e longo prazo. Os resultados gerados a curto prazo pelas ações de *exploitation* permite à empresa manter sua atividade em funcionamento e gerar recursos para incrementar as atividades vinculadas aos novos negócios

(*exploration*), enquanto os resultados econômicos dessas ações não ocorrem (longo prazo; período de formação e maturação do ativo intangível e diferencial competitivo).

Daí concluir que o equilíbrio entre a utilização dos mecanismos estratégicos durante o ciclo de vida organizacional tende a ser o mais adequado para promover flexibilidade estratégica, facilitar a absorção das variáveis e mutações ambientais e ampliar a capacidade de adaptabilidade da empresa, assegurando as condições de competitividade e a durabilidade das vantagens competitivas geradas. Durabilidade que se torna maior quanto mais diversificado forem os ativos intangíveis acumulados e explorados pela organização; e que reduz à medida que as características de inimitabilidade, exclusividade, unicidade e insubstituíbilidade destes ativos são perdidos, tornados obsoletos ou absorvidos pela concorrência.

Cabe lembrar que, tanto o processo de criação de valor (*exploitation* ou *exploration*) quanto o de antecipação de futuros prospectivos que auxiliam a elaboração dos mecanismos estratégicos, não dependem apenas do recurso da informação e do conhecimento ou da aplicação de técnicas e instrumentos analíticos (mundo dos fatos – plausibilidade e consistência) e da habilidade em interpretá-los, mas também da ousadia e genialidade, pois pensar no imponderável e no impensável (mundo das percepções – alternativas e escolhas) e agir com base nele, a fim de captar sinais de mudanças e rupturas do padrão vigente, configura uma arte e demanda criatividade e perspectiva intelectual.

A revisão teórica relativa aos conceitos de vantagem competitiva, competitividade, mecanismos estratégicos, geração e durabilidade da vantagem competitiva, além dos relativos ao planejamento estratégico e formulação de estratégias, objetivos específicos deste estudo, permitiram aprofundar a análise do estudo de caso e entender, apesar da abrangência temporal considerada e da multiplicidade de variáveis que se destacaram no processo, como a vantagem competitiva pode ser construída e mantida sua longevidade durante um ciclo de vida organizacional.

A extensão temporal abordada pela pesquisa e o tempo dado a ela não permitiram obter evidências de todo o período, mas com as leituras realizadas e as teorias abordadas, associados aos dados reais obtidos, foi possível observar a tendência do desempenho e as variáveis envolvidas na criação de valor competitivo sustentável e a predominância dos mecanismos estratégicos utilizados. E ainda demonstrar a importância da indústria têxtil para o desenvolvimento econômico (geração de empregos, divisas, impostos) e tecnológico do país por meio da trajetória da empresa escolhida para análise. No entanto, esta mesma extensão temporal e revisão teórica envolvida demonstraram que outros estudos sobre a relação existente entre os mecanismos estratégicos e os limites que a inércia organizacional, a curva de aprendizado e o aporte tecnológico impõem sobre a seleção daqueles e a criação e manutenção do valor competitivo adquirido por uma organização deverão ser abordados e melhor compreendidos, futuramente, para ampliar sua aplicabilidade no âmbito corporativo e sua contribuição ao mundo acadêmico.

A estrutura vigente no país para o setor têxtil (heterogênea, focada no mercado interno, de reação lenta ao ambiente externo) reflete desafios que, somados à conjuntura econômica, carga tributária, sanções ambientais e à infraestrutura, amplia a complexidade de atuação e sobrevivência das empresas neste ambiente, exigindo criatividade, investimentos e recursos internos. Por outro lado, tais desafios, se conhecidos e dominados, podem gerar oportunidades estratégicas às empresas pela diversidade de segmentos que configura a cadeia produtiva nacional, permitindo variadas formas de modelagem organizacional, mais adequadas aos objetivos corporativos de curto, médio e longo prazo, e respectiva adaptação às mudanças ambientais.

A moda tem um papel relevante neste cenário, pois permite que novidades tecnológicas sejam de fato praticadas, unindo a tecnologia e a estética. Exige um elevado grau de sofisticação em criação. Por meio da qual, vê-se a necessidade de experimentação no desenvolvimento tecnológico, industrial e comercial na busca por produtos têxteis de alta performance, design inovador, materiais alternativos (vidro, fibras óticas) com múltiplas funções e aplicabilidade com qualidade superior capaz de concorrer com mercados externos em patamar

elevado de *know how* e criatividade e condizentes com as perspectivas da Indústria 4.0 voltada para aplicabilidade da internet das coisas e inteligência artificial, realidade aumentada, impressora 3D e outros avanços tecno-científicos que propiciarão fabricar (ou imprimir) produtos individualizados.

Neste ambiente em que as novas tecnologias, as ciências avançadas e a arte se complementam, e nele as incertezas e instabilidades crescem exponencialmente, somente a ousadia, a visão de futuro de longo prazo, o contínuo aprendizado e a formação de recursos e conhecimento compartilhados permitirão a sobrevivência do negócio e o usufruto dos benefícios futuros possíveis.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D.A. **Strategic Market management**. New York: Jonh Wiley & Sons, 2001.
- ABERNATHY, W.J. **The productivity dilemma**. Baltimore: J. Hopkins Press. 1978.
- ABERNATHY, W.J., CLARK, K.B. Innovation: Mapping the winds of creative destruction. **Research Policy**, 14, pp. 3-22, 1985.
- ABINT-Associação Brasileira das Indústrias de Não Tecidos e Tecidos Técnicos. Disponível em: <<http://www.abint.org.br/tecidostecnicos.html>>. Acesso 21 out 17.
- ABIT- Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (Abit) – Perfil do Setor. Disponível em: <<http://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>>. Acesso em 29 ago 17.
- ABIT- Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (Abit) – Relatório de Atividades 2016. Disponível em: <<http://www.abit.org.br/cont/relatorio-de-atividades>>. Acesso em 29 ago 17.
- ANSOFF, H. I. **A quasi-analytical approach of the business strategy problem**. New York: McGraw –Hill, 1964.
- ANSOFF, H. I. et alii. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.
- BARNEY, Jay B. Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy. **Management science**, v. 32, n. 10, p. 1231-1241, 1986.
- BARNEY, J. B. Firm resource and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n.1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J.B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. Addison-Wesley: Reading, MA, 1997.
- BENNER, M.J.; TUSHMAN, M.L. Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited. **Academy of management review**, v. 28, n. 2, p. 238-256, 2001. Disponível em: <<http://www.researchgate.net>>. Acesso em 15 set 17.
- BONTEMPO, M. T. **Análise comparativa dos métodos de construção de cenários estratégicos no planejamento ambiental**. Dissertação (Mestrado). São Paulo: FEA-USP, 2000.

BRASIL. MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. DIÁRIO DA JUSTIÇA DO ESTADO DE SANTA CATARINA, edições de 4 e 5 mar 2010. Comarca de Blumenau - 3ª Vara Cível – impetração de concordata preventiva Hering 1992. Julgado transitado - cumprimento da concordata Hering em 2010.

BUNGE. **O Brasil da soja**. Disponível em: <<http://www.fundacaobunge.org.br>>. Acesso 4 nov 17.

BRANDENBURGER, A. ; NALEBUFF, B. **Co-opetition**. New York: Doubleday, 1996.

BRANDENBURGER, A.; STUART, H.W. Value-based business strategy. **Journal of Economics**, Management Strategy, vol.5, n.1, p.5-24, 1996.

BRUNO, F.S. Do mercado interno à globalização: governo, instituições e empresários planejando o futuro do setor (in) **Globalização da economia têxtil e de confecção brasileira: empresários, governo e academia unidos pelo futuro do setor**. Rio de Janeiro: Editora SENAI, p. 314-315, 2007.

BRUNO, Flavio S. **A quarta revolução industrial do setor têxtil e de confecção: a visão de futuro para 2030**. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2016.

BILSLAND, D.C.M. **Transições Estratégicas numa Empresa Tradicional: As Mudanças Estratégicas mais recentes na Cia Hering**. Dissertação (Mestrado em Administração). Blumenau-SC: Universidade Regional de Blumenau, 1999.

BOVESPA (BMF–BOVESPA). Empresas Listadas. Relatórios Financeiros (1995 a 2017 – 3º trimestre). Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br>>. Acesso em 6 nov 17.

CIA HERING. Relatório anual, 1995 a 2017.

CAPUTO, A.C.; MELO, H. A industrialização brasileira nos anos de 1950: uma análise da instrução 113 da SUMOC. **Estudos Econômicos** (São Paulo), vol.39, n.3, p. 513-538, 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo>>. Acesso em 23 ago 17.

CNI - Confederação Nacional da Indústria. **O setor têxtil e de confecção e os desafios da sustentabilidade**. Confederação Nacional da Indústria, Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção – Brasília: CNI, 2017.

COFF, R. W. When competitive advantage doesn't lead to performance: the resource-based view and stakeholder bargaining power. **Organization Science**, vol.10, n. 2, p. 119-133, 1999.

COFF, R. W.; LEE, P. M. Insider trading as a vehicle to appropriate rent from R&D. **Strategic Management Journal**, vol.24, n. 2, p.183-190, 2003.

COFF, R. W. The coevolution of rent appropriation and capability development. **Strategic Management Journal**, vol. 31, n.7, p.711-733, 2010.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CUNHA, R. **Uma breve história da evolução da moda até o fast fashion**- Publicado em 30 ago 2015. Disponível em:<<http://www.stylourbano.com.br>>. Acesso em 14/10/2017.

CARVALHO, D. E. et alii. **Construção de Cenários: apreciação de métodos mais utilizados na administração estratégica**. XXV ENANPAD. Rio de Janeiro, set 2011.

DE BRITO, R.P.; BRITO, L.A.L. Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho - uma abordagem baseada em valor. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 3, p. 360-380, 2012.

DEPEC – Departamento de Pesquisas e Estudos Econômicos (Bradesco S/A). Jun/2017. Análise setorial (têxtil e confecções). Disponível em: <<http://www.economiaemdia.com.br>>. Acesso em 29 ago 17.

DRUKER, P.F. **Prática de administração de empresas**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1962.

ESTRADA, R. J S.; ALMEIDA, M. I.R. A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional. **Revista de Ciências da Administração**, v. 9, n. 19, p. 147-178, 2007.

FIGUEIREDO, D. F. Uma reflexão sobre o Planejamento Estratégico. **Revista Administração em Diálogo-RAD**, v. 2, n. 1, 2000. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/1697/1090>>. Acesso 17 ago 17.

FUJITA, M. L.; JORENTE, M.J.A Indústria têxtil no Brasil: uma perspectiva histórica e cultural. **Revista ModaPalavra e-Periódico** vol.8, n.15, 2015.

FREDRICKSON, J. W.; HAMBRICK, D. C. Are you sure you have a strategy? **The Academy of Management Executive**, vol.15, nº4, p. 48, 2001. Disponível em: <<http://www.guberna.be/sites>>. Acesso em 23 out 17.

FILIPPO, Gabriela. **Fast fashion e o modo de produção capitalista**. Publicado em 20 jun 2016. Disponível em: <<https://www.em.com.br>>. Acesso 6 nov 2017.

GIAMBIAGI, F.; MOREIRA, M.M.(org.). **A economia brasileira nos anos 90**. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social -BNDES, 1999.

GILMORE, F.F. **Formulando estratégia em companhias pequenas**. Biblioteca Harvard de Administração de Empresas, vol. 4, 1972.

GEUS, Arie de. **A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre:Bookman, 2000.

GONDIM, S. M. G. Grupos focais como técnica de investigação qualitativa: desafios metodológicos. **Paidéia**, v.12, n. 24, p. 149-161, 2003.

GRANT, R. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation.**California Management Review**,vol.33,n.3,p.114-135,1991.

GRUMBACH, R.J.S. MARCIAL, E.C. **Cenários Prospectivos: Como Construir Um Futuro Melhor**.Rio de Janeiro: FGV, 2006.

GUESSOUM, Z. R.; L. M'HALLAH, R. **The exploration-exploitation dilemma for adaptive agents (economic system)**. January, 2005. Disponível em:<<http://www.researchgate.net>>. Publication 250426352. Acesso em 20 jun 2017.

HEIJDEN, K V.D. **Scenarios: The Art of Strategic Conversation**. John Wiley & Sons, 2011.

HAANAES,K. **Two reasons companies fail – and how to avoid them**. TED Talks. Disponível em:<https://www.ted.com/talks/knut_haanaes>. Acesso em 2 jun 2017.

HAMMEL, G. **Liderando a revolução**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

HAMEL G, PRAHALAD CK. **Competing for the Future**. Harvard Business School Press: Boston, MA,1994.

HAGUENAUER, L. Competitividade: conceitos e medidas. Uma resenha da bibliografia recente com ênfase no caso brasileiro (original em 1988 republicação por David Kupfer). **Revista Economia Contemporânea** (Rio de Janeiro), vol.16 n.1, 2012.

JACOBY, N. Exploration and exploitation strategies. What kind of analytical models? **Cahiers de la Maison des Sciences Economiques**, Paris, 2005.

Disponível em: <<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-001194719>>. Acesso em 20 jun 2017.

KAYO, E.K et al. Ativos intangíveis, ciclo de vida e criação de valor. **Revista de Administração Contemporânea – RAC** (Curitiba), vol.10, nº3, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br>>. Acesso em 2 jul 2017.

KAYO, E. K. A estrutura de capital e o risco das empresas tangível e intangível-intensivas: uma contribuição ao estudo da valoração de empresas. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - USP. São Paulo, 2002.

KRYSCYNSKI, D. What is strategy? Fev, 2016. Disponível em <https://learn.saylor.org>. Acesso em 25 jun 2017.

KIM, L. **Crisis Construction and Organizational Learning**: Capability Building in Catching up at Hyundai Motor, Working paper: Korea University, South Korea, 1998.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KRZEMIŃSKA, A.M. **The importance of firms' strategic resources and capabilities in crisis situations**. Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. Rio de Janeiro, 2015.

LUCLKTENBERGER, I.A.B. **A indústria têxtil catarinense e o caso da Cia. Hering**. Dissertação [mestrado]. Universidade Estadual Paulista – campus Presidente Prudente. São Paulo , 2004.

LODI, J. B. Estratégia de negócios: planejamento a longo prazo. **Revista de Administração de Empresas - FGV** (Rio de Janeiro) v. 9, n. 1, p-5-32,1999.

MACARINI, J. P.A política econômica do governo Médici: 1970-1973. **Nova Economia** (Belo Horizonte), vol.15, n.3, 2005. ISSN 0103-6351 on-line. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo>>. Acesso em 04/11/17.

MAXIMIANO, Antonio César Amauri. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2007

MAXIMIANO, A. C.A. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MAXIMIANO, A. **Introdução à administração**. 5. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2000. p. 196

MAUBORGNE, R. CHAN KIM, W. Blue Ocean strategy. How to create uncontested market place and make the competition irrelevant, Boston. **Harvard Business Review**, vol. 82, n.10, p.76-84, 2004.

MEADOWS, D.L., et. al. **Limites do crescimento: a atualização de 30 anos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

MINTZBERG, H. Crafting strategy. **Harvard Business Review**, p. 66-74, Jul/August, 1987.

MINTZBERG, H. **The rise and fall of strategic planning**. Great Britain: Prentice Hall Europe, 1994.

MINTZBERG, H. A; LAMPEL, J.B. **Safári de Estratégia** – Capítulo 2 - A Escola de Design: a formulação de estratégia como um processo de concepção (trad.). Porto Alegre: Bookman, 2000.

MANUAL DE PROSPECTIVA ESTRATÉGICA. Lisboa: SEMA, 1974.

NOOTEBOOM, B. The Combination of Exploitation and Exploration: How does it work? In: **Egos Colloquium, Knowledge and Organization Track, Warwick**, p.3-6, 1999.

O ESTADO DE SÃO PAULO. O fim de uma história centenária na indústria têxtil por Marina Gazzoni em 12 ago 13. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,o-fim-de-uma-historia-centenaria-na-industria-textil-imp-,1063072>>. Acesso em 14/09/17.

O ESTADO DE SÃO PAULO. Classe C, ascensão e queda por José Maria Mayrink em 12 maio 2016. Disponível em: <<http://politica.estadao.com.br/noticias/geral,classe-c--ascensao-e-queda>>. Acesso em 10 set 17.

O GLOBO. PIB avança 0,2% no 2º trimestre de 2017 por Taís Laporta e Daniel Silveira em 1 set 17. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/pib-avanca-02-no-2-trimestre-de-2017.ghtml>>. Acesso em 5 set 17.

OHMAE, K. **The mind of the strategist**. New York: McGraw-Hill, 1982.

PAIVA, R.V. C. et alii. Reflexões Sobre o Conceito de Competitividade Segundo a Teoria da Firma, Belo Horizonte. **REUNA** v.14, n.2, p. 49-57, 2009.

PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: Free Press, 1985.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.

PORTER, M. E. **Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PORTER, M. **Competição –Estratégias Competitivas Essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRAHALAD, C. K. ; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, vol.68, n.3, p.79-92, 1990.

RAULINO, I. **Crise e reestruturação produtiva na grande empresa têxtil do Médio Vale do Itajaí**. Tese (Doutorado em Geografia Humana) – Universidade de São Paulo – USP, 2008.

REEVES, M. HAANAES, K. SINHA, J. **Your strategy needs a strategy: how to choose and execute the right approach**. Boston: Harvard Business Review Press. 2015.

REVISTA EXAME. 34 Empresas que estão no Brasil há mais de 100 anos. Publicada em 13 set 16. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/34-empresas-que-estao-no-brasil-ha-mais-de-100-anos>>. Acesso 10 ago 2017.

SCHWARTZ, P. **A arte da visão de longo prazo**. Rio de Janeiro: Best-sellers, 2006.

SANSON, J. R. LIMA, J. D. O surto de industrialização do setor têxtil a partir de 1880: Blumenau e Brasil. **Revista de História Econômica**, Economia Regional Aplicada, vol. 3, n. 5, 2008.

SCHNEIDER, A. et alii. Michael Porter 30 anos depois de estratégia competitiva. **Instituto Politécnico de Leiria**, working paper n. 25, set 2008.

SCHUMPETER, J.A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Abril Cultural. 1982.

STEIN, S. **Origens e Evolução da Indústria Têxtil no Brasil – 1850/1950**. Rio de Janeiro: Campus. 1979 (trad.) original em inglês de 1957.

SEBRAE. Classificação de porte empresas. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE_conceito_empregados.pdf>. Acesso 10 set 17.

SEBRAE. Fast fashion ganha destaque no varejo de moda. Publicado em 13 jul 2015. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/fast-fashion-ganha-destaque-no-varejo-de-moda>>. Acesso 10 set 17.

SAMPAIO, C. H. **Planejamento estratégico**. Porto Alegre: SEBRAE, 2002.

TIDD, J. BESSANT, J. **Gestão da Inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TREACY, M. WIERSEMA, F. **The Discipline of Market leaders**. USA: Addison Wesley, 1995.

TEECE, D.J; PISANO, G.; SHUEN, A. **Dynamic capabilities and strategic management**. John Wiley & Sons Ltda, 1997.

VASCONCELOS, F. C. ; CYRINO, Á. B. Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, vol. 40, n.4, p.20-37, 2000.

VAUGHAN, E. **Ferramentas estratégicas: guia essencial para construir estratégias relevantes**. Tradução Sabine Holler. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

WERNERFELT, B. A Resource-based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, vol. 5, p.171-180, 1984.

ZHOU, K.Z.; WU, F. Technological capability, strategic flexibility, and product innovation. **Strategic Management Journal**, v. 31, n. 5, p. 547-561, 2010.
Disponível em: <<http://www.interscience.wiley.com>>. Acesso 28 out 17.